

IMPLICACIONES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
AUTOMOTRIZ (SOFASA) POR LA SALIDA DE UNO DE LOS ACCIONISTAS
(TOYOTA)

CARLOS ANDRÉS DÍEZ OSSA
INVESTIGADOR MBA

MAGDA LISETH MEJÍA TAMAYO
INVESTIGADORA MBA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2009



IMPLICACIONES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
AUTOMOTRIZ (SOFASA) POR LA SALIDA DE UNO DE LOS ACCIONISTAS
(TOYOTA)

CARLOS ANDRÉS DÍEZ OSSA
INVESTIGADOR MBA

MAGDA LISETH MEJÍA TAMAYO
INVESTIGADORA MBA

Trabajo de Grado

Asesores:

Alfonso Vélez
Profesor e investigador del CICE
Universidad EAFIT

Mauricio Pino
Director de Recursos Humanos
SOFASA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2009

Nota de aceptación

____Firma del presidente del jurado

____Firma del jurado

____Firma del jurado

Medellín, marzo 12 de 2009

Dedicamos este trabajo a:

La empresa SOFASA por dejarnos desarrollar esta tesis al interior de la compañía, y a los empleados de SOFASA que participaron en la investigación por medio de las entrevistas.

A la Universidad EAFIT, por dejarnos explorar el mundo de la investigación a través de la realización de esta tesis.

A nuestros asesores Alfonso Vélez y Mauricio Pino, quienes nos guiaron en el desarrollo de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos a:

A los asesores, Alfonso Vélez y Mauricio Pino, por su ayuda para llevar a feliz término la culminación de este trabajo investigativo. A Beatriz González Montoya de Bancolombia por sus valiosos aportes acerca del cambio y la cultura organizacional, los cuales nos sirvieron de guía en la construcción de la tesis. A Carlos Andrés Rodríguez, por su ayuda en la construcción de la historia de Sofasa, Renault y Toyota; y a cada uno de los participantes en la entrevistas y en la matriz por su tiempo y valiosas respuestas.

Gracias, a los entrevistados:

Germán Camilo Calle, Director Presidente; Mario Javier Gómez, Director de Producción; Mauricio Pino, Director Recursos Humanos; Pablo Arango, Director de Calidad; Adriana Velásquez, Gerente de División de Ingeniería; Carlos Iván Mejía Gerente de Proyectos Logísticos; Juan Tibana Gerente Departamento Pintura; Honorio Marin, Gerente de Compras; Luis Vásquez, Gerente de Compras Servicios; Carlo Oberti RG pintura y Jairo Ossa, Gerente Departamento Calidad Cliente

RESUMEN

El presente trabajo identifica los elementos actuales de la cultura de Sofasa que se verían afectados por la salida de Toyota como accionista de la empresa, a partir de enero de 2009; y las posibles acciones que debe emprender el departamento de Recursos Humanos, para sortear exitosamente el cambio en la cultura organizacional de Sofasa.

Para su realización, se utilizó la entrevista como herramienta aplicada a algunos empleados de la empresa Sofasa, que poseen amplio conocimiento de la organización y de las diferentes culturas Renault y Toyota, amalgamadas en la una cultura resultante, para este caso la Cultura Sofasa.

Igualmente, se presentan los resultados de las entrevistas y su análisis, usando como herramienta la matriz de influencia dependencia, la cual permite determinar cuáles son las prácticas que Sofasa no debe perder de Toyota como el gran “legado de Toyota a Sofasa”.

Finalmente, se presentan algunas conclusiones y se hacen recomendaciones por parte de los investigadores sobre los puntos que son más visibles y necesarios dentro del buen funcionamiento de Sofasa, por el paso de Toyota en la empresa.

PALABRAS CLAVE:

KAIZEN, PLANIFICACIÓN, GEMBA, CULTURA ORGANIZACIONAL,
SIMPLICIDAD, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, SOFASA, TOYOTA Y
RENAULT.

ABSTRACT

This document identifies the current culture of SOFASA that would be affected by the departure of Toyota as a shareholder of the company, from January 2009, and possible actions to be undertaken by the department of the HR to deal successfully change in the organizational culture of SOFASA.

To realize this, the interview was used as a tool applied to some employees SOFASA, possessing extensive knowledge of the organization and different cultures, Renault and Toyota, amalgamated resulting in a culture, in this case the Culture SOFASA.

Similarly, the results of the interviews and analysis, using as a tool to influence, which allows to identify the practices that should not lose SOFASA - Toyota as the great "legacy of Toyota to SOFASA" .

Finally, some conclusions and recommendations are made by researchers on items that are most visible and necessary in the proper functioning of SOFASA, for the step of Toyota in the company.

KEY WORDS:

KAIZEN, PLANNING, GEMBA, ORGANIZATIONAL CULTURE, SIMPLICITY, MANAGEMENT OF THE KNOWLEDGE, SOFASA, TOYOTA, AND RENAULT.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. METODOLOGÍA.....	17
2. MARCO CONCEPTUAL.....	20
2.1 LA EMPRESA – SOFASA.....	20
2.2 HISTORIA DE RENAULT.....	24
2.3 HISTORIA DE TOYOTA.....	28
2.4 ENTRADA DE TOYOTA A SOFASA.....	31
2.5 CONCEPTOS GENERALES IMPLEMENTADOS EN SOFASA POR LA ENTRADA DE TOYOTA.....	32
2.5.1 JIT.....	32
2.5.2 Kanban.....	33
2.5.3 Kaizen.....	33
2.5.4 Eliminación de desperdicios.....	33

2.5.5	Autocontrol – Jidoka.....	34
2.5.6	Automantenimiento.....	34
2.5.7	5s.....	34
2.5.8	Calidad Total.....	35
2.5.9	Gemba.....	35
2.5.10	Planificación.....	35
2.5.11	Genchi Gembetsu.....	36
2.5.12	Tips, Sistema de Producción Toyota.....	36
2.6	PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN TOYOTA - TPS	36
2.6.1	Asegurar la calidad.....	36
2.6.2	Producción de la cantidad deseada y a tiempo.....	36
2.6.3	Alta productividad.....	37
2.6.4	Pilares del sistema de producción Toyota - TPS.....	37
2.7	CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS.....	38

2.7.1 Cultura Organizacional.....	38
2.7.2 Cambio Organizacional.....	45
3. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	46
3.1 ENTREVISTA.....	46
3.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	47
3.3 ENTREVISTAS PARA LA AMPLIACIÓN DE LAS PREGUNTAS 9 Y 11.....	57
3.4 MATRIZ DE INFLUENCIA.....	61
3.4.1 Matriz de Influencia Sofasa – Toyota.....	62
3.4.2 Resultados de la Matriz.....	64
3.5 KAIZEN ¿QUÉ Y CÓMO SE HACE EN SOFASA?.....	67
3.5.1 Fundamentos de Kaizen.....	69
3.5.2 Planificación.....	71
4. RECOMENDACIONES.....	75
4.1 KAIZEN.....	75

4.2 PLANIFICACIÓN.....	76
4.3 SIMPLICIDAD.....	76
4.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	78
5. CONCLUSIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS.....	96

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Personas claves a los cuales se les aplicó la encuesta en Sofasa.	47
Tabla 2. Personas ampliacion preguntas 9 y 11.....	57
Tabla 3. Personas a las que se les realizo la matriz influencia.....	63
Tabla 4. Resultados Matriz de Influencia.....	64
Tabla 5. Resumen resultados Matriz de linfluencia.....	64

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Etapas de la investigación.....	18
Gráfica 2. Intersección de culturas, para producir la Cultura Sofasa.....	39
Gráfica 3. Influencia o impacto que ejercen unas variables sobre otras.....	66
Gráfica 4. Fundamentos Kaizen.....	69

INTRODUCCIÓN

Al inicio de los años 90's se presenta en Colombia un hito histórico, en el cual, dos de los más importantes fabricantes de automóviles en el mundo: Renault y Toyota, se unen a través de una *joint venture* para la fabricación de sus modelos en el País; convirtiendo a Sofasa en objeto de estudio y análisis del comportamiento organizacional de una empresa que de una manera creativa y respetuosa, fusionó la cultura francesa de Renault, la japonesa de Toyota y la colombiana, en la cultura Sofasa, hasta convertirse en modelo administrativo para ambas marcas. Para obtener este logro, se crearon dos direcciones comerciales, aunque la fabricación siempre estuvo bajo el mando de una misma dirección y con líneas de producción separadas.

El éxito que tuvo Sofasa para lograr adaptar la cultura francesa y la japonesa, se debe a sus dirigentes y a un óptimo equipo de trabajo, que los acompañó durante todo el proceso; ellos lograron adaptar las prácticas y exigencias de cada casa matriz a la cultura colombiana en búsqueda de la excelencia. No es fortuito que por varios años (2005 y 2006) Sofasa obtuviera el primer puesto en la encuesta *Great Place to Work* en Colombia.

A partir de enero de 2009, Sofasa entra en un cambio en su composición accionaria, debido a que uno de sus socios, Toyota, decidió en meses pasados venderle sus acciones a Renault, para que este último quedara como propietario del 100% de la compañía. Motivo por el cual, la Dirección de Recursos Humanos se enfrenta a la tarea de identificar cuál es el mejor plan de acción a seguir para afrontar el cambio en la cultura organizacional y conservar las prácticas y procedimientos de Toyota dejados a Sofasa como legado, minimizando así el posible impacto por su salida.

Partiendo de estos antecedentes, el área de Recursos Humanos de Sofasa, pretende disminuir la incertidumbre que el cambio pueda generar sobre la empresa, a través de un adecuado manejo de lo ya aprendido e integrado en la cultura de la organización. Se busca además, que el empalme entre lo que se tuvo hasta finales de 2008 y lo que se tendrá cuando Toyota no sea más parte de los accionistas de la empresa (en enero 2009), sea lo menos traumático posible, logrando finalmente preservar las buenas prácticas que se tenían de Toyota, acoplándolas al modo de funcionamiento de Renault como único socio, puesto que aún siendo los dos, fabricantes de automóviles, manejan culturas diferentes.

La salida de Toyota de Sofasa, supone cambios dentro de su cultura organizacional. Esta investigación pretende, a través de algunas entrevistas a personas seleccionadas como claves dentro de la operación de Toyota, en Sofasa, identificar qué tan asimilada está dentro de la cultura de Sofasa la de Toyota y qué conocimientos se han adquirido y son susceptibles de preservar dentro de la organización.

Con los datos obtenidos de las entrevistas, se elaborará una matriz de influencia, la cual será evaluada por algunos directivos de la empresa para poder identificar cuáles son los elementos que más influyen de la cultura de Toyota en la de Sofasa, identificados como los “drivers”. Finalmente, se presentarán algunas recomendaciones de los investigadores a esos puntos que son más visibles y necesarios dentro del buen funcionamiento de Sofasa, por el paso de Toyota en la empresa.

Es de reconocer que Toyota, su modelo de producción y sus prácticas, son reconocidas como de gran éxito, y muchas veces son imitadas por otras compañías, no sólo del sector automotor; es por ello, que Sofasa debe potencializar lo aprendido al haber formado parte por casi 20 años del grupo Toyota.

La investigación presenta un grado de dificultad mayor, lo que la hace de más interés, pues aunque mucho se ha estudiado sobre la cultura resultante de una fusión, alianza o *joint venture*, es poco el análisis que se encuentra sobre el estado y las implicaciones cuando un participante principal en la cultura organizacional, se retira.

La investigación se desarrollará en 6 capítulos:

- 1- OBJETIVO, se define el alcance del trabajo, para que tanto el lector, como el investigador, sepan desde un comienzo cuál será el fin esperado en la investigación.
- 2- METODOLOGIA, se definirán los pasos a seguir para alcanzar el objetivo trazado con base en las entrevistas realizadas y la elaboración de la matriz de influencia dependencia. Para desarrollar la herramienta aplicada, en este caso la entrevista, se hizo una exhaustiva selección de aquellos empleados que más convivieron con Toyota en el período que estuvieron ensamblando vehículos en Sofasa.
- 3- MARCO CONCEPTUAL, se hará un recorrido histórico por las organizaciones Sofasa, Renault y Toyota. Además, se presenta el proceso por medio del cual llegó Toyota a Sofasa como accionista. Igualmente, se

buscan identificar algunos conceptos que fueron implementados en Sofasa por la entrada a la fabricación de la marca Toyota. Se agrupan aquí todas las teorías administrativas que sirvieron de base para la investigación; es decir, la conceptualización de cultura organizacional y gestión del cambio.

- 4- ANALISIS DE RESULTADOS, se presentan los resultados de las entrevistas y el análisis de ellos, usando como herramienta la Matriz de influencia dependencia, la cual permite determinar cuáles son las prácticas que Sofasa no debe perder de Toyota como el gran “legado de Toyota a Sofasa”.
- 5- RECOMENDACIONES, se harán algunas propuestas para entender y fortalecer la cultura actual de Sofasa ante el hecho del retiro de Toyota, sin perder lo aprendido, que podría considerarse como su legado.
- 6- CONCLUSIONES, se resumen los puntos fundamentales extractados a lo largo de la investigación.

El planteamiento de la investigación tiene su origen en la realización de entrevistas a personas claves, que por su trabajo con Toyota en Sofasa, son grandes conocedores del impacto en la forma de trabajar y en la cultura de Sofasa por la incursión de Toyota como accionista.

En las entrevistas, la mayoría los empleados coinciden en afirmar que Sofasa ya tiene asimilados e interiorizados los conceptos claves de Toyota, hay que tener en cuenta que fueron casi 20 años trabajando con esta firma. Por su parte, otros afirman que Toyota no sale de Sofasa en enero de 2009, que ya lo hizo desde hace mucho tiempo, más de tres años, cuando realizó el último proyecto (el camión Delta); desde ese momento se les percibía muy poca participación en la empresa; por lo que concluyen que, a pesar de todo, la cultura Toyota ya ha sido asimilada.

Agradecemos a SOFASA, a la Universidad EAFIT y a nuestros asesores Mauricio Pino y Alfonso Vélez por habernos permitido desarrollar esta tesis.

1. METODOLOGIA

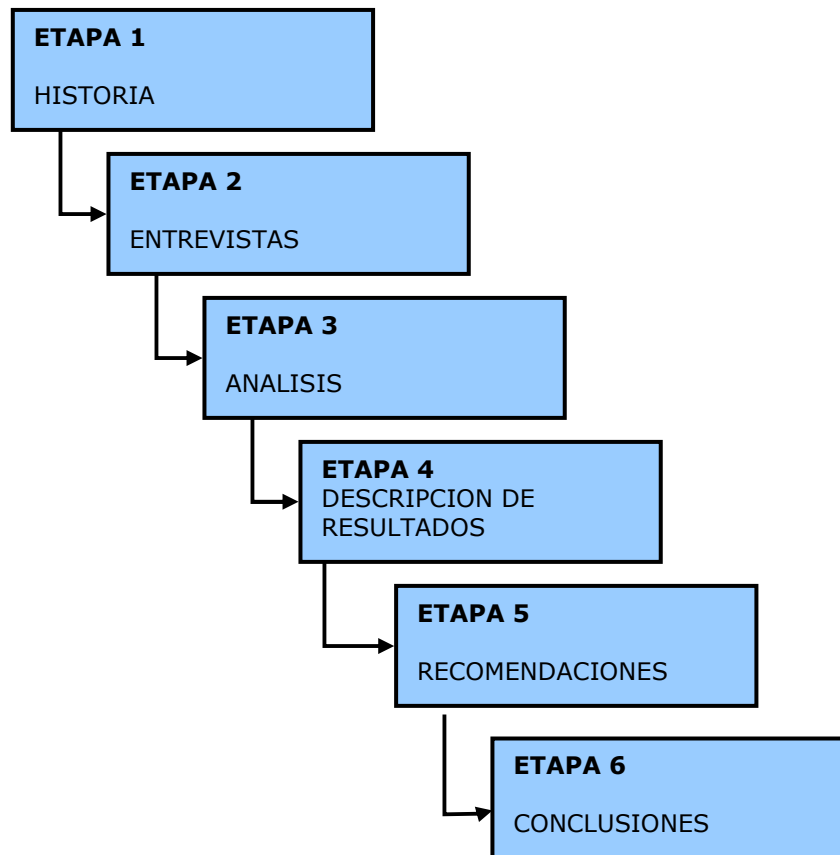
“Se refiere a los métodos de investigación que se siguen para alcanzar una gama de objetivos en una ciencia”¹. En este capítulo se pretende mostrar la manera por la cual se obtuvieron los resultados que al final se presentarán. “La metodología dependerá, de esta forma, de los postulados que el investigador considere como válidos -de aquello que considere objeto de la ciencia y conocimiento científico- pues será a través de la acción metodológica como recolecte, ordene y analice la realidad estudiada”.

Para el desarrollo del objetivo propuesto se planteó la investigación en seis etapas:

- Historia: análisis de la historia de Sofasa, con la participación de Toyota como accionista, con el fin de identificar aspectos claves vividos y así poder redactar una entrevista que permitiera extraer la información necesaria para el logro del objetivo principal. Esto con el fin de consolidar lo que para los investigadores constituye la información secundaria o preliminar que les da a entender a qué se están enfrentando.
- Entrevista: después de analizar y estudiar la teoría, es necesario recopilar la información de primera mano o información primaria, la cual se constituirá en fuente de información, base del trabajo investigativo. La entrevista se propuso de manera abierta a un grupo de personas que se consideró tuvieron más relación con Toyota durante su estadía en Sofasa como accionista, con lo cual se buscan identificar las políticas, procesos y prácticas más impactantes aportadas a la cultura organizacional de Sofasa por Toyota.
- Análisis: aplicación de una matriz de influencia para identificar aquellos elementos (drivers) que se constituyen como las bases fundamentales de la cultura y que fueron enseñadas por Toyota a la empresa. Son considerados drivers aquellos elementos que influyen más en los demás y son menos influenciados por otros. Uno de los resultados que se pueden obtener es que los elementos presenten interdependencia entre ellos mismos, lo que significa que son influenciados e influyen casi en la misma proporción unos a otros; por lo tanto, deben ser considerados como un sistema en el cual todos deben existir para su funcionamiento.

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Metodologia>. Enero de 2009

- Descripción de los resultados: a esos elementos claves que constituyen las bases de la cultura Sofasa, se les hará una descripción clara sobre: en qué consisten y cómo se aplican en Sofasa.
- Recomendaciones, para que Sofasa no se vea impactada en su cultura organizacional con la salida de Toyota como accionista. Así mismo, no olvidar el buen manejo de la gestión del conocimiento de lo aprendido de Toyota en este tiempo, como siempre lo ha hecho.
- Conclusiones, aportes que desde el punto de vista de los investigadores, son relevantes en el desarrollo de esta investigación y dejen una base para las futuras investigaciones o para cualquier persona que consulte este trabajo.



Gráfica 1. Etapas de la investigación
Algunos comentarios adicionales sobre el método empleado:

- Para identificar los aportes de Toyota a la cultura de Sofasa, se revisaron los trabajos investigativos que se han realizado en EAFIT con respecto al tema Sofasa. De ahí se podrían tener dos caminos: El primero, era remitirse a la teoría, es decir al estudio del SPR (Sistema de Producción Renault) en Sofasa, o sea, al sistema que actualmente se rige en Sofasa para producir cualquier tipo de vehículo. Pero en este caso se podría correr el riesgo de perder algunas políticas o conceptos que no quedan planteados en un papel, pero que de todas maneras hacen parte del diario vivir de la compañía (ejemplo, el saludo diario de mano a todos las personas).

El segundo, era construir una herramienta, tipo entrevista, que abarcara todo esos conceptos que dejó el TPS (Sistema de Producción Toyota), e incluir preguntas sobre las políticas y conceptos adicionales que Toyota dejó en Sofasa.

Se optó entonces por el segundo método, con el fin de no olvidar nada de lo que deja el legado de Toyota en Sofasa. Para la aplicación de la herramienta, se realizaron una serie de entrevistas a personas que convivieron más con la cultura de Toyota.

- La matriz de influencia, igualmente, se utilizó con el fin de encontrar una manera para resaltar los verdaderos legados que no se pueden dejar ir de la empresa, y que verdaderamente son los fundamentos del buen trabajo que hace Sofasa a diario y no se pueden perder con la salida de Toyota; para ello, se seleccionaron cuatro personas claves dentro de Sofasa, como lo son: el Director Presidente, Director de Calidad, Producción y Recursos Humanos. Quienes lideran la mayor parte de los procesos del día a día en Sofasa.
- La explicación de por qué se hizo la entrevista antes que la matriz, de debe a que con la entrevista se podían obtener las “evidencias”² que a modo de ver de los investigadores, constituirían una buena matriz de influencia.

2. MARCO CONCEPTUAL

² Evidencia es todo aquello que a la hora de revisar una entrevista, un investigador extrae con el simple hecho de oírla y analizarla.

Se trabaja la etapa uno expuesta en la metodología del proyecto, que servirá para definir las bases conceptuales de la investigación. Se hará un breve recorrido histórico por Sofasa, Renault y Toyota, el proceso de la entrada de Toyota a Sofasa y los conceptos generales implementados por esta empresa; al igual que los conceptos administrativos utilizados para el desarrollo de la investigación.

2.1 LA EMPRESA - SOFASA

El 2 de Julio 1969, como respuesta al llamado del gobierno nacional colombiano para conformar una compañía ensambladora de automóviles, la *Regie National des Usines Renault*, en conjunto con el Instituto de Fomento Industrial –IFI– conforman la Sociedad de Fabricación de Automotores Sofasa³, empresa registrada en Bogotá, pero cuya planta de producción sería instalada en el Municipio de Envigado, contiguo a la ciudad de Medellín. Empresa que tendría como objetivo, estimular la industria automotriz y el mercado autopartista y así buscar el desarrollo industrial del País.

El 14 de Julio de 1970, finaliza la construcción de la planta de Envigado, en un área de 198.541 mts² y cuyo primer automóvil ensamblado fue el Renault 4, conocido como “El Carro Colombiano”, convirtiéndose hasta la actualidad en unos de los productos de más alta recordación en el País. Luego del Renault 4 se inicia la producción del Renault 6, lo cual le permite consolidar a Sofasa una producción anual de 4.774 unidades.

A principios de los años 70’s, se lanza el Renault 12 que le permite a Sofasa alcanzar un crecimiento en ventas de 16.157 unidades, hasta 1975 donde las ventas caen a 10.587 unidades. Al siguiente año y hasta finales de los 70’s las ventas repuntan hasta alcanzar una producción anual de 25.007 unidades, equivalentes a un promedio mensual de 2.083 vehículos en 1979.

En los años 80’s se lanza el Renault 18, el 9 y el 21. En 1985 Sofasa fabrica tres modelos en 10 versiones distintas. En 1988 la compañía produce 16.059 vehículos. Ya a finales de 1989, Renault compra la totalidad de las acciones de la compañía al Gobierno Nacional, y le ofrece parte de ellas a *Toyota Motor Corporation*, adquiriendo esta el 24% y estableciendo así un *joint venture*⁴ que marcaría la historia de Sofasa.

3 Fue constituida mediante escritura pública N.º 3105 del 2 de julio de 1969, por la Regie National des Usines Renault de Francia, en asocio con el gobierno colombiano, por medio del Instituto de Fomento Industrial (IFI). En 1970 inició su producción.

4 Una joint venture es un tipo de alianza estratégica, y supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes).

Al inicio de los 90's, comienza una etapa crítica para la empresa, en la cual la producción desciende a 9.104 unidades y luego a 5.409 en el año de 1991, con alrededor de 3.000 empleados.

Juan Cunill (1991), entra a ser el Gerente General de Sofasa, fue de su mano que la empresa empieza a vivir una serie de transformaciones sociales.

En 1993 se firma el pacto colectivo, lo que generó una profunda transformación en las relaciones laborales internas, pues se dejó de un lado un sindicato fuerte con el cual la negociación era casi imposible, y se pasó a tener un pacto colectivo, el cual beneficiaba a la mayoría de los trabajadores, favoreciendo un clima laboral armónico con unas relaciones respetuosas y permitiendo al trabajador la participación a través de la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo.

Detrás de ese concepto, hay una cultura que permitió transformar la organización, y vivir la realidad laboral que hoy tiene la empresa. Afirman en la empresa que el pacto colectivo surge en el momento en que entendieron que la organización sí se podía equivocar y que no se requería un intermediario para resolver los problemas. Se puede decir que el pacto colectivo es una cultura que le permitió vivir a Sofasa una realidad distinta.

Ya en 1992, salen al mercado: el campero Toyota *Land cruiser* y la *pick up* Toyota *Hilux*, ambos ensamblados en Sofasa. Es así como repuntan de nuevo las ventas alcanzando 9.408 vehículos. En 1993 la empresa alcanza 18.700 unidades (6.227 de Toyota y 12.473 de Renault).

En el año 1994, el Grupo Empresarial Bavaria, adquiere el 51% de las acciones de la compañía y se inician las primeras exportaciones a Ecuador, con los productos de Toyota, ensamblados en la planta de Envigado. Ya en este año las ventas alcanzaron las 18.812 unidades.

En 1995 Sofasa lanza el Renault *Twingo*, en su estrategia de ampliación de la gamma y se comercializa el *Laguna*⁵ y la Toyota *Burbuja*⁶ y crea su filial Sofaven (Sofasa Venezuela), para iniciar operación comercial en dicho país. Ese año Sofasa exporta 728 unidades de Toyota a Venezuela y 786 a Ecuador. Igualmente, culmina un proceso de modernización de toda la línea de soldadura, pintura y ensamble, alcanzando una capacidad instalada de 200 vehículos por día. En 1996 se lanza el Renault *Clio*.

⁵ Vehículo solamente comercializado, no producido en la planta de Envigado

⁶ Vehículo comercializado solamente

En 1998, la marca Toyota llega a la unidad número 50.000 fabricada desde 1992 y lanza el Toyota *Prado*, vehículo de alta gama, convirtiéndose en la tercera planta del mundo en fabricarlo, después de Japón y de Tailandia.

En 1999 Sofasa certifica su sistema de calidad con Icontec⁷, bajo la norma ISO9002:94 y cierra esta década con exportaciones de 2.405 vehículos Renault y 1.380 Toyota a Venezuela.

Ya en 2000 y 2001, Sofasa lanza el Renault *Scenic*, primer mini-volumen del segmento, el *Megane Station Wagon* y el Nuevo *Clio* y por Toyota lanza el *Corolla*.

También recibe la certificación EAQF de la UTAC (*Union Technique del Automobile du Motorcycle et du Cycle*), principal organismo de la calidad en Francia que otorga la certificación en el nivel A, siendo esta la máxima calificación que exigen todas las casas matrices francesas.

En el 2002 recibe la certificación NTC ISO 14001/96 por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec), certificación que hoy en día tiene en su versión 2000 por parte de SGS . En ese mismo año se lanza el Renault *Kangoo*, el *Laguna II* y la Toyota *Prado Sumo*.

En el 2003 las firmas Renault, Toyota y Mitsui, adquirieron el 51% de las acciones que poseía Valores Bavaria. En consecuencia, se configura una nueva composición accionaria: Renault con el 60% de participación, Toyota con el 28% y Mitsui con el 12%. Se lanza el *Renault Clío fase II* y *Renault Symbol Fase II*.

En el 2004 Sofasa recibe el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión⁸, en la categoría Empresa Manufacturera Grande.

Para el 2005, la compañía recibe el reconocimiento de “El mejor lugar para trabajar en Colombia”, según el estudio realizado por el *Great Place to Work Institute*. Este año se lanza el *Delta*, primer vehículo comercial, y el *Logan*, un modelo que es uno de los principales ejes de crecimiento y desarrollo rentable de Renault y que requirió modernización de la planta, desarrollo de proveedores y de la red comercial, y capacitación del talento humano de la organización. Este año fueron ratificados los certificados de calidad, gestión ambiental, de seguridad y salud ocupacional.

⁷ Instituto Colombiano de normas técnicas

⁸ Reconocimiento que realizó el Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, en el IX Encuentro Nacional para la Productividad y Competitividad, “Colombia Compite”, que se llevó a cabo el viernes 23 de julio en la ciudad de Cali

En el 2006 se lanzó el *Taxi Citius*, la versión de servicio público del *Symbol* y *Mégane II fase 2* en mayo, y se inauguró la Comunidad Renault, como estrategia de mercadeo relacional.

En el 2007 Sofasa lanza la *Toyota Fortuner* y la *Scenic II*. Este año Sofasa alcanzó su mejor momento industrial y comercial, al comercializar más de 89 mil unidades.

En Sofasa, en la actualidad, no existe sindicato, hay una relación directa de la empresa con cada uno de los empleados a través del pacto colectivo, el cual se negocia cada tres años, con la participación directa de los empleados. Para la elaboración y planeación de éste, se recopilan ideas y sugerencias de todos. El pacto colectivo es la expresión máxima de la confianza entre la empresa y sus trabajadores.

El pacto colectivo no constituye un listado de beneficios, es una forma de hacer las cosas, que le permitió a la empresa, que la gente creyera en ella.

Los resultados son tangibles, en el 2008, Sofasa entregó a los trabajadores y a sus familias más de 7.500 millones de pesos en beneficios para los empleados y sus familias.

Para fomentar las relaciones, Sofasa cuenta con las Coordinadoras de Bienestar Laboral, las cuales tiene como función escuchar, retroalimentar y acompañar a los trabajadores y jefes de la Compañía. Tienen oficinas en la planta y áreas administrativas, participan en las reuniones de cada área, en los eventos y en la toma de decisiones de algunos procesos. También son las responsables de administrar todos los beneficios del pacto colectivo.

Es importante resaltar que el alcance de los programas de Sofasa, no llega sólo al trabajador, sino a sus familias. Tiene como enfoque crear lazos que le permitan acercarse a ellas para fomentar el sentido de pertenencia con la empresa; y así, aumentar el compromiso de los trabajadores con la compañía. Las familias participan en programas como: Talleres ocupacionales, programas de familia, semilleros de inglés y sistemas, programa de jóvenes, empresarismo, entrega de beneficios con contenido social, semilleros de deporte, olimpiadas deportivas y fiesta de navidad, entre otros.

En el 2008 Sofasa lanza el Renault *Sandero* y *Koleos*, primer cuatro por cuatro de Renault.

Actualmente, la empresa cuenta con dos sedes: una ubicada en el municipio de Chía, Cundinamarca, y la otra en el municipio de Envigado, Antioquia. En la

primera se encuentran la Dirección General, las Direcciones: Financiera, Comercial Renault, Jurídica y Relaciones Gubernamentales, y el almacén central de repuestos. En la segunda, se desarrollan las actividades directas de fabricación de los vehículos, y se encuentran las direcciones de Recursos Humanos, Producción, Programas y Proyectos, Compras y Calidad. Al corte de 2008, la empresa contaba con 1191 empleados directos (incluidos practicantes).

La compañía exporta actualmente sus productos a Ecuador, Venezuela, Perú y Chile, en desarrollo del Convenio Automotor Andino (entró en vigencia en enero de 200 y fue firmado entre Venezuela, Colombia y Ecuador, con el fin de aprovechar mejor el mercado andino y sentar las bases para un mayor desarrollo del sector en la subregión), con beneficios fiscales y aduaneros.

En el año 2008 Renault establece su intención de adquirir el 100% de Sofasa, confirmando a Renault como único dueño y permitiéndole a esta consolidarse dentro de las plantas de Renault en el mundo, lo que implicará un cambio cultural y de procesos importante.

Hacer entonces este recorrido por la historia de Sofasa; permite evidenciar una historia de desarrollo, una historia de éxito; pero igual, una historia de altibajos, que ha permitido a esta empresa convertirse en una de las organizaciones más apreciadas en la industria colombiana, estando en el podium de las 20 empresas más grandes de Colombia, ocupando la posición 16, según la Revista Dinero ⁹ para el año 2007.

2.2 HISTORIA DE RENAULT

El 24 de diciembre de 1898 en una cabaña ubicada en el jardín de su casa, en *Billancourt* – Francia, Louis Renault, de 21 años, dio los toques finales a su primer automóvil. Poseedor de una gran inteligencia para la ingeniería mecánica y con dinero ahorrado del servicio militar, compró un vehículo de 3 ruedas y lo convirtió en uno de 4, con una característica especial: hacía contacto directo entre el eje propulsor y las ruedas traseras, a través del pedal del embrague de una caja de tres velocidades, con lo cual subía colinas de forma eficiente, a diferencia de los demás autos de la época.

Con sus dos hermanos, Marcel y Fernand Renault, como socios, dio inicio, el 01 de octubre de 1899, a la sociedad "*Renault Frères*".

⁹ Revista DINERO, Separata 5000 empresas. Junio 6 de 2008.

En 6 meses vendieron más de 60 vehículos, reinvirtieron sus ganancias y ya en 1900 Renault daba empleo a más de 100 personas y tenía 4600 m²; en sólo dos años su tamaño se había duplicado.

Sus empleados de la época, decían que Lois Renault se exigía mucho a sí mismo y a los empleados.

En aquel tiempo Renault fue también muy conocida por las competencias de carros, lo que le permitió expandir sus pedidos de carrera en carrera, dada las primeras posiciones que ocupaban sus vehículos. Incluso su hermano Marcel, muere en 1903 en una competencia.

Los vehículos en este época eran vendidas en 3.000 francos o el equivalente de diez años de salario promedio. Este año incluso Renault comienza de la mano de Fernand a desarrollar la red comercial de *Renault Frères* y crear las primeras filiales en el extranjero.

Para 1910 Renault tiene más de 3600 empleados, para 1913 más de 5200 personas trabajaban en la fábrica, la cuál producía 10,000 autos anualmente, convirtiéndola en el productor más grande de Francia, con un portafolio de vehículos desde gama baja, hasta gama alta.

En 1914 se desató la guerra. Los 4.000 hombres de las tropas que se transportaban a la batalla lo hicieron en Taxis Renault, lo que contribuyó a que Renault se inmortalizara en la historia por contribuir a la primera victoria sobre los alemanes. Esta acción sería recordada en la historia como "*Los taxis al Marne*".

Las fábricas de Renault se convirtieron a la producción militar, fabricando cantidad de materiales de todo género: tanques, camiones, ambulancias y proyectiles.

Louis Renault recibió todos los honores por su contribución y una reputación internacional.

En 1919 al final de la guerra, los tanques de la victoria recorren los *Champs Elysées*. Como la guerra ha terminado, Renault puede entregarse de nuevo a la producción civil.

En 1920 sale a la venta el primer modelo de la post-guerra. Es el primer vehículo Renault que tiene el volante ubicado del lado izquierdo.

Renault se convierte en "*Société anonyme des usines Renault*". Se crea la primera cadena de montaje mecánica, y con ella, el trabajo en cadena entra a tiempo en el sistema de producción de la industria automovilística francesa.

De 1919 a 1929, Louis Renault instala más de 30 filiales en el extranjero y en las colonias francesas de África y del extremo Oriente. La guerra le había enseñado cómo hacer que un vehículo bajo sólo una plataforma, pudiera desarrollar varias funciones. *Cabriolet Spider*, un auto para jóvenes y solteros, y el *torpedo*, con un diseño deportivo, sumado a las modificaciones del 40 CV.

En 1929, la marca está presente en 49 países y en todos los continentes, salvo Oceanía. Pero los constructores americanos aseguraban el 85% de la producción.

En los años 30, Renault se enfoca en fortalecer su emporio industrial y mejorar la tecnología de sus fábricas.

El 19 de Julio de 1940 los alemanes se toman a Paris y tras esto se toman a Renault.

En los años de 1942 y 1943, los aliados bombardean las fábricas de Renault. Cerca del 80% de la maquinaria, edificios y materia prima son destruidos.

Tras la liberación de Francia, se desató una ola de venganza con los colaboracionistas, Louis Renault fue perseguido y arrestado y meses después muere con la incertidumbre del futuro de su emporio industrial.

El 16 de Enero de 1945 se nacionaliza la *Société anonyme des usines Renault* y se crea una nueva empresa denominada *Régie nationale des usines Renault* (RNUR) y de la mano de Pierre Lefauchaux, se planea el resurgimiento. Es así cómo todos los bienes de Louis Renault relacionados con las fábricas pasan al Estado.

En 1946 se reanuda la producción de vehículos de pasajeros. Renault produce 8500 unidades, entre ellos el 4 CV el cual fue influenciado por los alemanes. A partir de este momento y hasta la actualidad, se inicia una secuencia de lanzamientos como el Renault *Fregate*, el *Dauphine* que permitieron en 1959 a Renault convertirse en el sexto productor mundial de automóviles.

A partir de este momento llegan lanzamientos continuos como el R4 (1961) R8 (1962) R16 (1965) y el R6 y R12 (Entre 1968 y 1969), R5 y R17 y un nuevo *Alpine* (1971) , R5 (1972), R30 (1974), R20 (1975) , R18 (1976), *Renault Fuego* (1980), R9 (1980), R11 (1983), R19 (1988), para 1991 el *Clio* llega a romper la tradición de utilizar números para nombrar los autos y es el primero de la gama que lleva un nombre propio. Gana un título más para la marca como “Auto del año”, y se continúa con la serie así: Renault *Safrane* (1992), *Twingo* (1993), *Laguna*, auto top de la marca (1994) , Renault *Mégane* (1995), *Scénic*, también

auto del año y *Kangoo* (1996) , *Clio II* (1997), *Master II* (1997), *Samsung SM5* (1997), *Megane II* (2000), *Laguna II* (2000), *Trafic II* (2001), *Vel Satis* (2001), *Space IV* (2002), *Samsung SM3* (2002), *Scenic II* (2003), *Logan* (2004), *Modus* (2004), *Clio III* (2005), *Twingo II* (2007), *Modus II* (2007), *Sandero* (2007), *Laguna III* (2007), *Kagoo II* (2007), *Samsung SM7* (2004), *Koleos* (2007)



En 1999, Renault estableció una alianza con Nissan que le llevó a tener una participación accionaria del 44,4% en Nissan. Nissan adquirió a su vez el 15% de las acciones de Renault.

Las dos forman actualmente "La Alianza", que se distingue de otras uniones entre empresas del sector por que los dos miembros tienen el compromiso de mantener su independencia. Esta alianza le ha permitido a Renault ingresar al mercado del sudeste asiático y volver a México. En el mismo año, Renault adquiere a Dacia en Rumania y en el 2000, Samsung Motors en Corea, conformando lo que se conoce en la actualidad como el Grupo Renault. Igualmente, sostiene un acuerdo con AB Volvo en el terreno de los camiones, que le han permitido convertirse en un actor mundial a nivel automotriz.



Renault es una empresa privada que fue dirigida por Louis Schweitzer entre 1992 y 2005, momento en que fue relevado por el brasileño Carlos Ghosn.

Para el año 2007, La Alianza Renault - Nissan se ha convertido en el 5° productor de automóviles a nivel mundial¹⁰ con 6,100 millones de unidades y gracias a su amplia gama de productos, a una gran red de distribuidores y a la calidad de los autos que fabrica en todas sus plantas alrededor del mundo.

En el 2007 la Alianza se consolida como una de las pocas alianzas exitosas del mundo automotriz.

¹⁰ Según datos provisionales de la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA), que recoge Europa Press para el año 2007. <http://oica.net/wp-content/uploads/world-ranking-2007.pdf>

En el año 2008 el Grupo Renault contaba con 130.179 empleados alrededor del mundo y con 38 plantas en 17 países.

Para este mismo año, el Grupo Renault vendió alrededor de 6,1 millones de vehículos en todo el globo. Este es un buen resultado, si se tiene en cuenta que representa una disminución del 1.1%, frente a un mercado total que decreció en su colocación de automóviles nuevos en un 5,5%.¹¹ Llevándolo a ocupar el cuarto lugar en el ranking mundial de productores de automóviles.

2.3 HISTORIA DE TOYOTA

La historia de Toyota comienza a fines del siglo XIX, cuando Sakichi Toyoda inventa el primer telar automático que revoluciona la industria textil del país. Impulsado por el éxito de sus telares, en 1907 funda la empresa *Toyoda Automatic Loom Works*, convirtiéndose en un fabricante líder de telares. Cautivado por la incipiente industria automotriz, en 1929 Sakichi vende los derechos de sus patentes de telares por un millón de Yenes a la empresa británica Platt Brothers e invierte esos ingresos en el desarrollo del primer vehículo Toyota. La historia de Toyota le reconoce a Sakichi 4 importantes tradiciones: Compromiso con el Cliente, Compromiso con la calidad, Compromiso con el mejoramiento continuo y dedicación con la eliminación del desperdicio.

Kiichiro Toyoda, el hijo de Sakichi, realiza las investigaciones sobre motores de combustión interna a gasolina a partir de un importante recorrido por la industria automotriz americana. Funda en 1933 la División Automotriz de *Toyoda Automatic Loom Works* y da origen al Justo a Tiempo en el proceso de Producción. En 1935 es construido el primer prototipo, el A1, y ya para 1936 el nombre Toyota es escogido y sale al mercado el primer Toyota el AA.

En 1940, el departamento de producción de acero, se separa y forma Toyoda Steel Works, Ltd (actualmente *Aichi Steel Corporation*).

La empresa comienza a crecer aceleradamente, pero después de la segunda guerra mundial (1948 -1950) Toyota sufrió un gran revés, y estuvo cerca de la banca rota, lo que le implicó cerrar plantas. Luego se presentó la huelga de sus empleados y finalmente la renuncia de Kiichiro, lo cual fue el elemento definitivo que les permitió a los empleados comprender la magnitud del problema y renunciar voluntariamente para respaldar a la empresa.

Tres personas sobresalen en este momento:

¹¹ Periódico el Colombiano, Sábado 14 de febrero de 2.008. Motores 7B

- Shotaro Kamiya quien lidera *Toyota Motor Sales Company*, una compañía independiente que se encarga de todas las operaciones de ventas y quien convence a Toyota de Ingresar al mercado Americano.
- Eiji Toyoda, primo de Kiiichiro Toyoda, quien supervisó la producción del primer vehiculo de pasajeros y duplicó la producción de las plantas.
- Taichi Ohno encargado de la estructuración del Sistema de Producción Toyota. El TPS (*Toyota Production System*), basado en los principios de Jidoka, Just-in-time y Kaizen, Este sistema cuyo enfoque principal es la reducción de inventarios y defectos en las plantas de Toyota y de sus proveedores. El TPS, con su énfasis en la mejora continua y el respeto por los empleados, es ejemplo en el mundo empresarial.

Con la reestructuración de la capacidad productiva, Toyota lanza en 1955 el *Toyopet Crown*, el cual se convierte en uno de los automóviles más populares en Japón. Luego de la posguerra, Toyota se convirtió en el mayor fabricante de vehículos de Japón, con más del 40% del mercado.

En 1956 Toyota fabrica sus primeras dos carretillas elevadoras accionadas a motor, hoy en día Toyota tiene una línea de montacargas y vehículos para el movimiento de cargas, siendo de los más grandes productores del mundo en este mercado.

De la mano de Shotaro Kamiya, se crea en 1957 Toyota Motor Sales, en Hollywood, California, y se comenzó la venta del Toyopet Crown, sin embargo al abrir las puertas del distribuidor, los autos nunca se vendieron. El auto no fue un auto exitoso, porque perdía poder, se recalentaba y consumía mucha gasolina, factores críticos para el cliente de Estados Unidos y que evidenciaba que el auto no estaba diseñado para las amplias autopistas americanas.

Por esta razón, en 1957 Soichiro Toyoda, comienza con lo que se conocería como el Control Total de Calidad, el cual fue aplicado en todas las etapas del proceso y que evolucionaría hasta llamarse Administración Total de la Calidad

La estrategia de crecimiento de Toyota fue impulsada por su inserción en el mercado internacional. La producción de vehículos fuera de Japón comenzó en 1959 en una pequeña planta en Brasil y continuó con una creciente red de plantas industriales alrededor del mundo.

Para 1965, el Corona es exportado a Estados Unidos, el cual con un buen rendimiento, bajo consumo de gasolina, bajo costo y confort, fue un gran éxito en el mercado americano. Con este vehiculo Toyota gana el Premio *Deming* de

Control de Calidad. En 1967, se lanza el *Corolla*, el cual permite aumentar las ventas en un 33% en el mercado japonés de autos para pasajeros y que luego por decisión de Tatsuro Toyoda sería lanzado exitosamente en el mercado Americano,

Este año Toyota inicia un proceso de cooperación con Daihatsu, empresa de la cual tuvo el control en el año 1999, manejando el 51.9% de sus acciones.

En los años 70, Toyota encara nuevos problemas, como la crisis del petróleo, impuestos a las importaciones, problemas laborales y finalmente el valor del Yen. Para responder a estos retos Toyota decidió reducir costos, disminuir sus márgenes y hacer publicidad con enfoque de valor.

Durante esta década, Toyota siguió con la instalación de plantas industriales y centros de desarrollo en los Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido.

En 1980, Toyota llevaba producidos más de 30 millones de vehículos a nivel mundial. En 1982 se fusiona con *Hino Motors*, constructor de Tokio.

Para 1989 Toyota crea a *Lexus*, su división de Autos Lujosos, Lexus ha desarrollado una reputación por la fiabilidad de sus vehículos y la calidad de su servicio al cliente y en el 2003 crea a *Scion* una marca para un segmento menor de clientes jóvenes y que constituye un auto de entrada al mundo de vehículos de Toyota.



En el 2006 Toyota alcanza el segundo puesto de productor mundial con 8,036 millones de unidades a un paso de General Motors. Ya para el 2007 Toyota alcanza el puesto de mayor productor mundial de automóviles.

Algunos de los modelos más reconocidos de TOYOTA son: *Tundra I*, *Yaris*, *Corolla* (el vehículo más vendido del mundo en su segmento), *Prius* (uno de sus vehículos más vendido), *Aurion*, *Allion*, *Avensis*, *Caldina*, *Camry*, *Solara*, *Progres*, *Mark X*, *Crown*, *Avalon*, *Century*, *Matrix*, *RAV4*, *Rush*, *Highlander*, *4Runner*, *Sequoia*, *FJ Cruiser*, *Land Cruiser*, *Land Cruiser Prado*, *Sienta*, *Wish*, *Ipsum*, *Sienna*, *Estima/Tarago/Previa*, *Alphard*, *Hilux/Tacoma*, *Tundra*, *Hiace*, *Dyna*, *Coaster*, *Tercel*, *Cressida*, *Starlet*, *Fortuner*, *Hilux*, *Hiace*, *Innova* y *Avanza*.

En el 2008, como un hecho histórico, Toyota se convirtió en el líder mundial de las ensambladoras desplazando a General Motors quien sostuvo este título por casi 30 años.

2.4 ENTRADA DE TOYOTA A SOFASA

A comienzos de los años 90, debido a la crisis de su ensambladora en Colombia (Sofasa), y con el objetivo de complementar su gama de productos con camperos y pick-up, buscó un socio, y encontró en esta búsqueda a Toyota. La empresa japonesa, por su parte, buscaba mejorar su penetración en el mercado Colombiano. En esta alianza, encontró una buena oportunidad de lograrlo, no sin antes hacer algunas exigencias a Sofasa para poder iniciar su trabajo sin mayores problemas.

Toyota en la implementación de su sistema de producción y su filosofía fue muy flexible, muy respetuosa, fue algo que fue fluyendo paso a paso. Se contó con la asistencia de personal de Toyota a la línea para enseñar haciendo. Toyota fue mostrando sus principios de trabajo en el día a día.

Para los directivos de Sofasa, la llegada de Toyota representaba una gran oportunidad: era una marca con altos niveles de calidad, gran renombre, con productos que complementaban la gama de Renault. Para los mandos medios y personal operativo, la llegada de Toyota representaba felicidad, abría las posibilidades de solucionar los problemas sociales y además era la oportunidad para aprender a manejar mejor los procesos. Por el contrario, para el Sindicato, la llegada de Toyota y su sistema de producción era una amenaza, ya que de la exigencia de productividad decían que “iban a matar a la gente”.

Por toda esta problemática social y la gran esperanza que representaba Toyota, no se definió una estrategia para la implementación del Sistema de Producción Toyota, sino más bien una estrategia para solucionar el problema con el Sindicato. Para esto, Renault nombró a Juan Cunnil, como presidente de Sofasa y con él se impusieron directrices de orden, disciplina y mucho rigor. Se despidieron directivos, mandos medios, se cambiaron los informes disciplinarios por descargos susceptibles de sanciones, se hicieron despidos colectivos, se implementó el sistema MANOP (mando – operario, donde el jefe es quien además paga al operario), se implementó el plan padrino (nuevas contrataciones deben ser personas recomendadas por alguien que ya trabaje en la empresa), se comenzó a trabajar en el pacto colectivo y se arregló el problema social en gran parte.

Toyota dejó una huella muy grande en el sistema productivo de Sofasa y en la mentalidad de sus dirigentes.

Para enero del año 2009 se planteó la salida definitiva de Toyota como socio de Sofasa, producto de la terminación de la alianza estratégica entre Renault y Toyota.

2.5 CONCEPTOS GENERALES IMPLEMENTADOS EN SOFASA POR LA ENTRADA DE TOYOTA

Partiendo de la tesis de que todos los conceptos que se tienen en un sistema como el de Toyota no son muy conocidos por todo los lectores, en este capítulo se trató de resumir varios de ellos que más adelante se ampliarán.

Para Toyota su filosofía de trabajo es "Primero el cliente". Su Sistema de Producción es el medio a través del cual le brinda a la sociedad vehículos con la más alta calidad, al menor precio y con el menor tiempo de entrega posible; todo esto respetando de la mejor manera la integridad de sus trabajadores.

La cultura Toyota está abierta al cambio y al mejoramiento continuo.

Como es bien sabido, Toyota, a nivel empresarial, y sobretodo, a nivel de la industria automotriz, es uno de las empresas que más ha evolucionado e implementado conceptos, lo que la ha llevado a ser hoy en día líder en este tipo de industrias. Entre ellos se destacan:

2.5.1 JIT¹²: literalmente quiere decir "Justo a tiempo". Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción.

Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación, de manera que lleguen "justo a tiempo", a medida que son necesarios.

El JIT no es un medio para conseguir que los proveedores hagan muchas entregas y con absoluta puntualidad para no tener que manejar grandes volúmenes de existencia o componentes comprados, sino que es una filosofía de producción que se orienta a la demanda.

La ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. Evitando los costos que no producen valor añadido por almacenaje de productos en proceso y producto terminado, también se obtendrán precios competitivos.

¹²<http://www.monografias.com/trabajos16/teorias-jit/teorias-jit.shtml#quees> enero de 2009

2.5.2 Kanban:¹³ es un sistema que controla el flujo de recursos en procesos de producción a través de tarjetas, las cuales son utilizadas para indicar abastecimiento de material o producción de piezas, esta basada en la demanda y consumo del cliente, y no en la planeación de la demanda. Puede entenderse también, como un sistema de producción que determina el flujo de materiales a través de señales que indican cuándo debe producirse un bien o producto y cuándo debe reabastecerse de materias primas entre dos centros de trabajo que son consecutivos.

2.5.3 Kaizen:¹⁴ "si se hiciera una traducción del japonés para saber qué significa, se podría decir que es un "cambio para mejorar" o "mejoramiento"; o el uso común de su traducción al castellano es "mejora continua" o "mejoramiento continuo". De la misma manera, el kaizen es "una estrategia o metodología de calidad en la empresa y en el trabajo, tanto individual como colectivo".

2.5.4 Eliminación de desperdicios (Mudas):¹⁵ los recursos (personas, máquinas, materiales), en cada proceso, agregan valor o no lo hacen. Muda hace referencia a cualquier actividad que no agregue valor. Existen siete categorías clásicas de mudas:

- Muda de sobreproducción (fallas en máquinas, productos defectuosos y ausentismos, entre otros, viéndose de tal forma obligado a producir más de lo necesario simplemente para tener un nivel mínimo de seguridad).
- Muda de inventario (Los productos terminados, semiterminados, repuestos y suministros que se mantienen en inventario no agregan valor alguno. Por el contrario, aumentan el costo de operaciones).
- Muda de reparaciones, (rechazo de productos defectuosos, requiere una costosa repetición del trabajo).
- Muda de movimiento (Es necesario observar muy cuidadosamente la forma en la que los operadores usan sus manos y piernas. Luego se necesita redistribuir la colocación de las partes y desarrollar herramientas y soportes apropiados).
- Muda de procesamiento (falta de sincronización de los procesos).

¹³

<http://www.tec.com.mx/aplicaciones/twiki/pub/Mwp517/DocFase4VersionUnica/KanbanWebInformation.doc> enero de 2009

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen> . Enero de 2009

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml#ELIMINAR> Enero de 2009

- Muda de espera (cuando las manos del operador están inactivas; cuando el trabajo de un operador se detiene debido a desbalances en la línea, falta de partes de recambio o tiempo de no trabajo y operación de las máquinas; o cuando simplemente el operador supervisa una máquina mientras ésta realiza un trabajo que agrega valor.)
- Muda de transporte (gran movimiento de materiales o productos no agrega valor).

2.5.5 Autocontrol - Jidoka¹⁶: establece los parámetros óptimos de calidad en el proceso de producción, el sistema Jidoka compara los parámetros del proceso de producción contra los estándares establecidos y hace la comparación, si los parámetros del proceso no corresponden a los estándares preestablecidos el proceso se detiene, alertando que existe una situación inestable la cual debe ser corregida, esto con el fin de evitar la producción masiva de partes o productos defectuosos, los procesos Jidoka son sistemas comparativos de lo "ideal" o "estándar" contra los resultados actuales en producción.

2.5.6 Auto mantenimiento.¹⁷: concentrar las tareas más específicas en los especialistas del mantenimiento, para detectar los fallos antes de que se conviertan en avería, formar a los operarios en las tareas de automantenimiento y mejorar los equipos.

2.5.7 5 s.¹⁸: esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros; es decir, un lugar en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

Las 5's son:¹⁹

¹⁶ http://www.wikilearning.com/monografia/manufactura_esbelta-verificacion_de_proceso_jidoka/12502-12 Enero de 2009

¹⁷ http://es.kaizen.com/fileadmin/kaizen_es/DATA/Documents/Forum/Kaizen_Forum_Mayo_2007.pdf Enero de 2009

¹⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo. Enero de 2009

¹⁹ <http://www.geocities.com/neuggim27/casgem.htm> Enero de 2009

- * Seiri: Significa separar todas las cosas innecesarias y eliminarlas.
- * Seiton: Arreglar las cosas que se consideren indispensables dentro del trabajo, de tal manera que se pueda tener acceso a ellas con facilidad.
- * Seiso: Mantener tanto el área como las máquinas y los equipos de trabajo limpios y eliminar las posibles fuentes de suciedad.
- * Seiketsu: Realizar una rutina de limpieza y mantenimiento preventivo de forma continua.
- * Shitsuke: Significa autodisciplina y estandarización.

Aquellos empleados que han practicado los pasos anteriores continuamente, han adquirido el hábito de hacer que estas actividades formen parte del trabajo diario.

2.5.8 Calidad Total:²⁰ proceso permanente de mejora del producto o de los servicios de una empresa, a los efectos de satisfacer las exigencias de sus clientes, buscando de esa manera un mejoramiento de la competitividad y rentabilidad de la empresa.

2.5.9 Gemba.²¹: Significa lugar donde se añade valor al producto, donde se genera la solución de los problemas, y por tanto, donde continuamente surgen mejoras. En otras palabras, Gemba significa que en una empresa encargada de implantar el Kaizen, los encargados de solucionar los problemas y de realizar las modificaciones son los propios trabajadores, puesto que ellos son los que mejor conocen la problemática de su puesto de trabajo.

2.5.10 Planificación: diseñar los procesos de trabajo a fin de alcanzar un flujo continuo con un alto valor agregado. Con el fin de llevar a cero el tiempo de parada de un proyecto de trabajo o la espera para que alguien pueda trabajar en él.²²

²⁰ <http://www.monografias.com/trabajos16/teorias-jit/teorias-jit.shtml#calidad>

²¹

http://expertos.monografias.com/home.asp?tip=usu&item=pregunta&id=5&id_item=99131&idr=81689 Enero de 2009

²² MUÑOZ ROMÁN, Pablo. El Estilo de Toyota. La gestión japonesa de la excelencia. 2007

2.5.11 Genchi Gembetsu:²³ significa el lugar específico, o el área específica donde sucede algo. Esta es la actitud fundamental que existe en la empresa Toyota cuando se enfrentan a algunos problemas de calidad. Lo que significa, en términos prácticos, es que el proceso de solución de los problemas de calidad sucede allí en el lugar donde ocurre el hecho. Los supervisores y administradores no resuelven un problema de producción sentados en una oficina, sino en la fábrica, observando por sí mismos el problema y es allí donde se le busca la solución.

2.5.12 TPS Sistema de producción Toyota: el corazón del sistema de producción Toyota es la iniciativa y la creatividad, y en la medida de lo posible, la toma de decisiones involucra la participación directa de aquellos que conocen mejor la operación del proceso.

2.6 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN TOYOTA - TPS

2.6.1 Asegurar alta calidad: se realiza a través de dos factores, uno mediante la cuidadosa investigación y planeación en la etapa de diseño de materiales, procesos de producción y equipos; y otro, mediante el aseguramiento de la calidad desde el puesto de trabajo (Jidoka).

2.6.2 Producción de la cantidad deseada y a tiempo (Just in time): se logra a través de tres herramientas:

- Sistema jalar (Atokotei Hikitori): un proceso va al proceso que le precede y toma la cantidad de piezas requeridas cuando las necesita. El proceso que precede produce sólo la cantidad tomada.
- Producción nivelada (Heijunka): demanda balanceada al proceso precedente mediante un programa de producción, con el fin de responder eficientemente en términos de inventario, horas, hombre y equipos.
- Proceso de flujo Continuo (Nagareka): reducir inventario y tiempos de espera para procesar o ensamblar, encontrar oportunamente los defectos y sus causas, y así prevenir su recurrencia. Garantiza un menor tiempo de ciclo.

²³ <http://hi5.hn/blogs/TOYOTA/> enero de 2009

2.6.3 Alta Productividad: Consiste en la reducción de costos a través de la eliminación de desperdicios (a través de Just in time, Jidoka y estandarización).

2.6.4 Pilares del Sistema de Producción Toyota –TPS:

- Auto mantenimiento: hace referencia al mantenimiento de primer nivel realizado por personal de producción.
- Formación práctica: realizadas en las Escuelas de Destreza.
- Mantenimiento programado: asociado con los Planes de Mantenimiento Programado (PMP) y con las acciones conducentes a la eliminación de fallos potenciales.
- Capitalización en Proyectos: participación del personal de mantenimiento en nuevos proyectos que se abordan en la empresa.
- Eliminación de pérdidas: tareas enfocadas a la disminución continua y sistemática de todo tipo de pérdidas.

Si se quisiera resumir los beneficios que Toyota trajo con su implantación de todos estos modelos en Sofasa, se podría decir que:

- Organizó su sistema de producción.
- Mejoró la logística disminuyendo inventarios y tiempos de entrega.
- Mejoró la productividad.
- Redujo costos de fabricación.
- Mejoró el ambiente de trabajo.
- Incrementó las tasas de servicio.
- Implementó la participación de los empleados en las ideas de mejoramiento y en las decisiones.
- Eliminó los desperdicios.
- Estandarizó las metodologías fundamentales en cualquier planta de producción de Toyota.

Todos estos beneficios se establecieron antes de entrar a realizar la investigación, sabiendo que se le otorgan a todo lo que esta aquí plasmado y que se entiende de una u otra forma como una enseñanza de Toyota.

2.7 CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS

2.7.1 Cultura Organizacional²⁴: a partir de una revisión bibliográfica, se encontró que: “Las organizaciones son como los individuos, pueden ser rígidos o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales.”

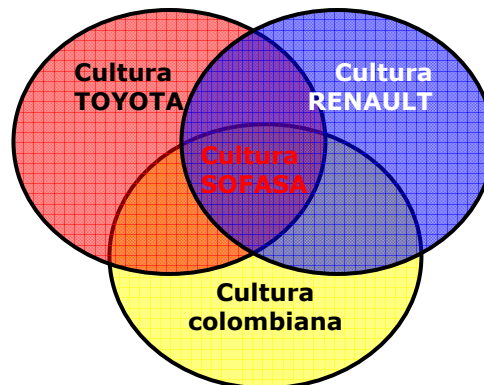
En este orden de ideas, se podría definir la cultura organizacional como:

- “Esta cultura está identificada con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. “
- “La cultura organizacional, es la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones. Por lo tanto, esta cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.”
- “La cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.”

En conclusión, y como lo afirma el libro Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos ²⁴ , “ la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. La cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico. Al implementarse en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.”

²⁴ ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU y otros. Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Editorial Serie empresarial. Pág. 91 – 115 7 163 – 186.

De esta forma entonces, la cultura que hasta finales de 2008 se tenía en Sofasa es una cultura que mezcla tres actores principales: Cultura Renault, Cultura Toyota y Cultura Colombiana.



Gráfica 2. Intersección de culturas, para producir la Cultura Sofasa.

Esto ha hecho que la cultura de Sofasa, el estilo administrativo, su gente y su cotidianidad, tengan algo especial; puesto que de cada una de las culturas participantes se extrajo lo mejor (a su modo de ver y pensar, cada una de sus actividades), y a través de una “*tropicalización*” colombiana, se creó la denominada Cultura Sofasa, caracterizada por:

- Las relaciones son informales, prevalece el trato cálido y amigable. No existe “Doctoritis”.
- Todos tienen iguales condiciones. Los saludos se dan con afabilidad: de mano, de beso sin importar su nivel.
- Todos los trabajadores, inclusive con el Presidente, se tratan por su nombre.
- Los servicios se ofrecen a todos los trabajadores de la misma forma, no se hacen consideraciones preferenciales.
- En Sofasa se puede manifestar el desacuerdo con respeto y llegar a conciliaciones.
- Sofasa promulga a su interior el estar a la escucha permanente de sus colaboradores y de los clientes, por esta razón promueve una cultura de puertas abiertas, donde todos tienen acceso al Director Presidente y demás jefes.
- En Sofasa los jefes no están en una posición superior, se trata a todas las personas con respeto, están abiertos a escucharlas.

- En Sofasa el jefe es jefe para todo, reconoce los logros de los empleados y los reta a ser cada vez mejores. Esto implica que además de todos los temas de su área específica, debe conocer y aplicar los principios de management de las personas.
- En Sofasa todos trabajan, todos piensan; es por esto que las ideas, desde los operarios, hasta los altos ejecutivos, son tenidas en cuenta dentro del proceso de mejoramiento continuo.
- Sofasa es una gran familia, y para esto involucran en diferentes actividades a las familias.
- En Sofasa el empleado es muy importante, por esto siempre le quieren dar lo mejor. Se puede afirmar que en Sofasa los empleados son uno de los activos más valiosos de la organización. De hecho, tiene claro que un factor competitivo importante es la gente, son quienes han sacado a la empresa adelante.
- En Sofasa se establecen esquemas de participación que permiten al empleado la mejora y el reconocimiento, porque son finalmente esquemas de desarrollo de las personas.
- En Sofasa todos los empleados están dispuestos al reto.
- Para Sofasa la comunicación debe ser cara a cara, permanente, transparente, clara y oportuna; evidencia de ello es que los correos electrónicos son considerados como una herramienta de refuerzo y no de comunicación. El jefe es quien comunica a los empleados.
- En Sofasa no se busca que todas las personas sean perfectas, se busca desarrollar el potencial de cada una y las cualidades que tiene para lograr un mejor resultado.
- En Sofasa se busca el desarrollo de sus empleados, es por esto que se trabaja en el diseño de los puestos de trabajo, en el diseño de los cargos y responsabilidades, para que todos se sientan motivados y puedan ir a la empresa a aportar todos los días.
- Sofasa considera la formación como un elemento básico para la obtención de resultados; de hecho, éste ha sido uno de los esquemas priorizados en los momentos de crisis de la empresa. Para responder a las necesidades del mercado y a la competitividad requerida, es necesario tener un recurso humano capacitado, que pueda dar lo mejor de si mismo para crear y transformar a la organización.

Además de estas características producto de la “tropicalización” hecha por Sofasa, se puede afirmar que:

- De la cultura Renault, Sofasa tiene:
 - El método DOPA, Despliegue de Planes de acción y Objetivos, y con la evaluación de desempeño, permite al empleado la participación a través de la definición con los colaboradores objetivos claros, que sean ambiciosos y realistas.
 - El empleado debe contribuir al logro de la estrategia, la cual es conocida por medio de la explicación y despliegue del Director Presidente, y materializada su participación y compromiso en los objetivos trazados en la entrevista de objetivos anual de cada empleado.
 - Medir el desempeño de los colaboradores y hacer planes de progreso, para permitir que tengan algún tipo de desarrollo y evolución; eso significa tener retroalimentación permanentemente.
 - Transversalidad, los equipos en Renault son ampliamente multidisciplinarios, y se trabajan esquemas de *Coach* que buscan el fortalecimiento de los mismos.
 - Buscar crear canales de comunicación claros y de fácil acceso, para acercarse a los clientes y a los colaboradores.

- De la cultura Toyota, Sofasa tiene:
 - Mejoramiento continuo.
 - Respeto por las personas.
 - Hay que hacer *genchi gembutsu*, ir a la fuente, ir al *gemba* (sitio de trabajo), en la planta se habla de hacer las reuniones en donde ocurren los problemas, escucharlos directamente, no hacer deducciones de por qué están ocurriendo, sino ir a verlos. Ese es un principio que no es industrial, que efectivamente se puede aplicar en todos los procesos, y que podrá brindar la capacidad totalmente diferente de obtener respuestas ante los problemas.
 - Buscar la planificación y la simplicidad para la realización de las funciones y el desarrollo de nuevos proyectos.

Todo lo anterior lleva a afirmar que el ambiente de trabajo se mueve en tres aspectos:

- Ambiente retador: Es una empresa que supera las situaciones difíciles y aprende de ellas y desde los procesos de selección se garantiza contratar personal muy competitivo. El Plan estratégico de la Compañía plantea objetivos alcanzables pero retadores.
- Flexibilidad y dinamismo: Es una característica que identifica a Sofasa, y es que se adaptan a las circunstancias del entorno y se ajustan los procesos a éstas.
- Ambiente de trabajo cálido: El ambiente en los puestos de trabajo y oficinas es jovial, cálido y alegre.

Y esta acompañado en el día a día por:

- Saludar: Al inicio de turno el jefe saluda a todo su personal. En las rondas por la planta, los jefes saludan individualmente y en sus puestos de trabajo a los operarios; se utiliza el saludo de mano, llamar a la gente por su nombre. En las áreas administrativas de acostumbra el saludo de beso y abrazo.
- Hacer 5 minutos: Son espacios informales de cada grupo de trabajo en donde se tratan temas de interés general no solamente de trabajo, es un momento en el que todos comparten y participan.
- Realización de Pausas Activas: Se realizan al comienzo del turno, se trata de disponer el cuerpo para iniciar la jornada laboral, pero es una excusa para integrar al personal y propiciar momentos de esparcimiento.
- Visitas domiciliarias: Las realiza directamente el Jefe, en compañía de las Coordinadoras de Bienestar Laboral. No se Subcontratan. Se visita a operarios como parte del proceso de selección y otros casos, como nacimientos y condolencias, entre otros.
- Integraciones: Los jefes y las Coordinadora de Bienestar Laboral asisten y participan. La Empresa brinda el tiempo para éstas y aporta recursos económicos.
- Gestión de Trámites: Todos los trámites se hacen a través de los Jefes y son la excusa mediante la cual el jefe y las Coordinadoras de Bienestar Laboral se acercan a los trabajadores conociendo su realidad; y con base en esto, hacer acompañamiento. Dichos trámites hacen referencia a beneficios del Pacto Colectivo²⁵ e inquietudes y solicitudes particulares del trabajador.

²⁵ Convenio entre la empresa y los trabajadores, en los cuales se regulan las relaciones y se establecen una cantidad de beneficios.

- Interactuar con el trabajador en diferentes ámbitos: El jefe propicia espacios informales diferentes a las actividades laborales que facilitan el acercamiento, la integración y el conocimiento; como por ejemplo: La hora del café, el almuerzo, integraciones, celebraciones de cumpleaños, vestier, bus, media mañana en “los carritos” que suministran alimentos, entre otros.

Es importante resaltar dentro del esquema de trabajo, que la visión del área de Recursos Humanos es tener una función de consultor y apoyo a la gestión de los jefes. Recursos Humanos tiene la filosofía de acompañar a las demás áreas en los temas relacionados con la gente, antes que ser protagonistas.

El rol del manager en Sofasa evidencia entonces una permanente interacción de los estilos de Renault y Toyota, y les exige a los jefes hacer continuamente cada una de las siguientes acciones

- Adaptarse: Sofasa se sintoniza continuamente a su entorno, aterriza la estrategia de sus casas matrices y hace un desarrollo local que le permite afinar su estrategia continuamente.

- Observar: el Sistema de Producción Renault, el TPS, el *Kaizen* y la cultura natural de Sofasa, hace una invitación permanente a analizar y a ir al proceso para evidenciar la realidad y magnitud de las situaciones.

- Jerarquizar: Sofasa se vale de una estructura plana y de un ambiente cálido y respetuoso, donde el jefe es parte importante del esquema de animación del trabajo.

- Compartir: se estimulan espacios para el mutuo conocimiento y aprendizaje, para compartir no sólo espacios laborales, sino también familiares y personales. Toyota enseñó la riqueza de la informalidad a través del *Kaizen*, y el trabajo en equipo. De la mano de Renault, se aprendió la importancia de la comunicación clara y oportuna.

- Acompañar: el jefe acompaña y se vale de nuevo de la gestión del desempeño y de los esquemas de seguimiento para revisar el cumplimiento de los objetivos y poder tomar las acciones requeridas. Por eso Renault tiene esquemas formales para acompañar, Sofasa ha desarrollado los propios y Toyota ha enseñado el estilo para hacerlo: respeto por las personas.

- Influenciar: el manager en Sofasa tiene como reto el convencer a sus trabajadores, alinearlos a la estrategia y buscar obtener resultados a través de la

gente y el desarrollo de las personas; para ello, tiene herramientas claves como la DOPA y la gestión del desempeño, desplegadas por Renault. Para Renault y Toyota, el liderazgo es clave, el “*Team Leader*” de Toyota, el Responsable de Unidad de Renault, y los Manager, son claves para el logro de los objetivos.

- Negociar: la dinámica de la organización exige que las personas sepan negociar en cada momento, que el jefe escuche a sus colaboradores y que ellos puedan plantear alternativas o puntos de vista. Renault establece que el desempeño es un mutuo acuerdo jefe - colaborador y que éste debe estar alineado con la estrategia de la organización.

- Capitalizar: Valerse de la experiencia, acumular conocimiento y potenciarlo, debe ser el objetivo de cada gerente. Partir desde la formación y de los diferentes esquemas de retroalimentación, permite construir pasos sólidos en la mejora de la competitividad de la empresa. Toyota les ha enseñado, que si construyen paso a paso, día a día y con la participación de los trabajadores, los resultados serán los mejores. Renault invita a aterrizar el conocimiento y aplicar las mejores prácticas como estándares de sus procesos.

En conclusión, la cultura de Sofasa determina su estilo de dirección; es decir, es producto de la suma de valores, creencias, y comportamientos, que se consolidan y comparten durante la vida empresarial

Para Sofasa es vital que sus empleados conozcan estos lineamientos, pues han sido producto de la construcción individual y colectiva que le han permitido llegar al punto actual y que se siguen manteniendo para el logro de los resultados propuestos.

A partir de la modificación accionaria en enero de 2009, la cultura de Sofasa estará conformada por la intersección de la cultura de Renault y Colombiana, pero no se debe desconocer que esta tendrá una alta dosis de cimientos de Toyota, los cuales se tienen muy asimilados dentro de los empleados de Sofasa.

En este orden de ideas, la investigación se enfoca en identificar estos aspectos, para continuar trabajando de la forma que hasta ahora ha distinguido a Sofasa y la ha llevado por dos años consecutivos a ser elegida como el mejor lugar para trabajar en Colombia, de acuerdo con la encuesta realizada por el instituto *Great place to work* (2005 –2006); y la mejor empresa Renault, llevándola a ser foco de interés no solo para las empresas de los grupos Renault y Toyota, sino también para muchas otras en Colombia.

2.7.2 Cambio organizacional: Según la bibliografía consultada, la cultura organizacional cambia constantemente y la alta gerencia debe estar siempre en pro de verificar y adaptarse a toda estas situaciones que el mismo entorno le plantea. Esto se observa en los siguientes aportes:

“La supervivencia de una organización puede depender de la forma como se adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. Así, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

La gestión de la alta gerencia esta en visualizar acertadamente hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos, pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.”²⁶

Esto confirma, el gran reto al que se ve enfrentado el área de Recursos Humanos en lo referente al cambio de la cultura organizacional de Sofasa, con la salida de Toyota, para que por medio de todo lo aprendido de Toyota se alinee la nueva cultura que permita a Sofasa continuar con el buen funcionamiento que la ha caracterizado.

Cabe también recordar que una cultura organizacional sufre un cambio solo en el largo plazo; es decir, cualquier evolución que la cultura sufra, por la salida o entrada de uno de sus drivers (actores), circunstancias, comportamientos y demás se verá solo con el tiempo.

²⁶ PÉREZ, DELARAY, Minsal; RODRÍGUEZ, Yudit. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento ACIMED, sep2007, Vol. 16 Issue 3, p1, 13p.

3. ANALISIS Y RESULTADOS

En este aparte del trabajo, se realizarán las etapas dos, tres y cuatro, descritas en la Metodología.

Otra de las fuentes de información, tomadas en esta investigación, la constituyen el conocimiento que los empleados de Sofasa tienen sobre la vinculación de Toyota y su impacto en la cultura de Sofasa.

Para poder tener este conocimiento, se realizaron una serie de entrevistas a través de la selección de un grupo de empleados que trabajaron directamente con las personas de Toyota durante el tiempo que esta formó parte de los accionistas de Sofasa; convirtiéndolos en conocedores del modo de trabajar de Toyota y de su cultura.

Las entrevistas permitieron extraer las variables o los conceptos más relevantes aprendidos por Sofasa de Toyota, y a través del análisis de la matriz de influencia dependencia, realizada a un grupo de cuatro altos directivos de Sofasa, poder identificar la dependencia, interdependencia e influencia de cada una de estas y de sus implicaciones en la cultura organizacional de Sofasa. Lo que permitiría definir un plan de acción para no perder lo aprendido de Toyota en Sofasa.

3.1 ENTREVISTA

La herramienta se elaboró con la ayuda de tres personas: Beatriz González Montoya (profesional de Bancolombia, quien ha estado presente liderando los procesos de fusión del banco con otras entidades) y los dos asesores de esta investigación, Mauricio Pino y Alfonso Vélez.

Se recurrió a Beatriz, ya que en la revisión bibliográfica, buscando cómo realizar este tipo de encuesta, no se encontró material con respecto a qué tipo de preguntas se debían elaborar. Sabiendo que el proceso de fusión entre empresas y el de salida de un accionista es diferente, se construyó un boceto de cómo sería la entrevista, el cual fue corregido por los asesores, quienes le dieron el visto bueno definitivo. Fue así como se aplicó la entrevista a un grupo personas claves dentro del proceso de Toyota en Sofasa.

La Tabla 1, muestra estas personas y sus cargos dentro de la organización.

PERSONA	CARGO
Mario Javier Gómez	Director de Producción
Pablo Arango	Director de Calidad
Adriana Velásquez	Gerente División de Ingeniería
Carlos Iván Mejía	Gerente Proyectos Logísticos
Juan Tibaná	Gerente Departamento Pintura
Honorio Marín	Gerente de Compras
Luis Vásquez	Gerente de Compras Servicios
Carlo Oberti	RG pintura
Jairo Ossa	Gerente de Departamento Calidad al Cliente

Tabla 1. Personas claves a las cuales se les aplicó la encuesta en Sofasa.

Estas personas se escogieron porque trabajaron directamente con Toyota durante su permanencia como accionista de Sofasa, algunos de ellos realizaron pasantías en Japón para conocer bien los procesos Toyota y otros lo hicieron para capacitaciones puntuales o realizaron proyectos con Toyota; lo que les permitió conocer más de cerca esa cultura y su forma de trabajar.

Estas personas fueron seleccionadas a partir del conocimiento de los investigadores en Sofasa, y con la ayuda del asesor dentro de la empresa (Mauricio Pino).

Nota: Si se desea ver la entrevista realizada, se puede consultar en el Anexo A.

Nota: Ver la transcripción de las entrevistas en el Anexo B.

3.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Para cada una de las preguntadas formuladas, se presentará el resultado final obtenido.

- ¿Cree Ud. que la salida de Toyota implicará cambios en la cultura y el entorno de Sofasa? Si su respuesta es afirmativa: ¿cuáles?

La cultura de Toyota esta muy asimilada e interiorizada por las personas de Sofasa, es por esto que no se prevé grandes cambios en la cultura de Sofasa por la salida de Toyota. Además, se dice que Toyota salio de Sofasa desde que realizó su último proyecto (Camión Delta), hace aproximadamente tres años, pues su presencia, asistencia y apoyo, eran mínimos.

Los entrevistados consideran que se debe seguir trabajando con las personas que convivieron con la cultura Toyota en programas de capacitación para que las nuevas generaciones adquieran esos conocimientos.

El cambio más grande al que consideran se pueden ver enfrentados, es a la pérdida de la simplicidad en los procesos de Toyota al convertirse Sofasa en 100% Renault, ya que estos últimos tienen procesos más largos y complicados.

- 3 y 4 ¿Cuáles procesos, procedimientos y políticas de su área o de gestión general de la empresa, deben ser repensados o mantenidos por la salida de Toyota, sabiendo que Renault no las tiene y son unas buenas prácticas que deja Toyota en la empresa?

Básicamente los entrevistados hablaban de la importancia de no perder lo simple que era el trabajo con Toyota, este redundaba en el manejo de procesos, procedimientos y políticas que facilitan el trabajo diario y la realización de proyectos. Lo que es muy criticado frente a Renault que requieren de mayores inversiones, muchos interlocutores y realizaciones más lentas de cualquier proyecto.

El gran centralizador de los procesos, procedimientos y políticas de Toyota es el sistema de producción Toyota (TPS), el cual busca evitar mudas, tener un adecuado manejo de inventarios, JIT, mejoramiento continuo, entre otros. Esto debe ir acompañado por procedimientos de 5's, Kaizen y por una política de planificación, respeto por las personas y de mejoramiento continuo. Pero también es claro que el Sistema de producción de Renault TPS presenta un esquema muy similar.

Casi todos los entrevistados coinciden en argumentar que muchos de estos procedimientos, políticas y procesos ya son utilizados por Renault, producto de su alianza con Nissan o por el seguimiento del éxito que a nivel mundial ha tenido Toyota, que ha llevado inclusive a que empresas diferentes al sector automotriz adopten sus buenas prácticas.

- ¿Cuál o cuáles de estos conceptos considera usted se deben conservar dentro de la cultura de Sofasa producto del aprendizaje de Toyota?

El 100% de los entrevistados, coincidieron que estos conceptos se deben conservar en Sofasa.

- a. Justo a tiempo. Se debe conservar, a pesar que el manejo no es 100% de JIT de producción, sino logístico. Este ayuda a manejar bajos inventarios.
- b. Kanban. Se debe conservar. Este concepto en Sofasa no esta aplicado al 100%, esta “tropicalizado”. Ayuda a conservar el orden en la producción y genera ahorros en almacenamiento.
- c. Genchi gembutsu. Se debe conservar. Este concepto se debe reforzar más por Renault porque para solucionar los problemas o hacer mejoras es importante ir al origen, al piso a la planta.
- d. Kaizen, Se debe conservar. Además, la entrevista arrojó que se tiene muy interiorizado, esto ayuda a mejorar los procesos y ampliar el sistema de participación de los empleados.
- e. Eliminación de mudas. Se debe conservar. Incluye todo el proceso, desde el manejo del volumen de inventarios, hasta el manejo del tiempo y procesos administrativos.
- f. 5s. Se debe conservar. Sofasa en el mundo Renault se caracteriza por tener una planta muy limpia.
- g. Evitar el desperdicio. Se debe conservar. Está muy asimilado en la planta y en las oficinas.
- h. Participación al operario para la solución de los problemas del proceso y de sus puestos de trabajo. Se debe conservar. Va muy ligado al Kaizen y al mejoramiento continuo. En Sofasa también se cuenta con SIS (sistema de ideas y sugerencias) y los ICP Ideas Concretas de Progreso.
- i. Calidad Total. Se debe conservar. Es importante para que una empresa alcance el éxito, este debe ser aplicado a nivel de todos los procesos.
- j. Mejoramiento continuo. Se debe conservar. Va ligado al Kaizen (el objetivo fundamental del Kaizen es buscar el mejoramiento continuo) y no sólo permite mejorar procesos, sino dignificar la labor del operario.

- k. Multidisciplinariedad de funciones. Se debe conservar. Polivalencia en los operarios, o sea que una persona sepa realizar varias funciones. Es importante para solucionar cualquier cambio en el esquema de producción.

En las entrevistas queda claro que todos estos conceptos se encuentran arraigados por los empleados de Sofasa, pero para garantizar su conservación es importante realizar formaciones constantes para que las nuevas generaciones los interioricen. Además de la motivación por parte de Recursos Humanos para que los empleados formen parte de los sistemas de participación de la empresa como los Kaizen, SIS e ICP.

- ¿Considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota?
 - Asegurar alta calidad. (Jidoka).
 - Producción de la cantidad deseada y a tiempo (Just in time), que incluye las herramientas de: Sistema jalar (Atokotei Hikitori), producción nivelada (Heijunka) y Proceso de Flujo Continuo (Nagareka).
 - Alta Productividad.

Los entrevistados concluyen en que estos elementos se deben conservar y que ya no forman parte exclusiva del sistema Toyota, sino que inclusive en el mundo Renault se tienen y son importantes para evitar desperdicios y asegurar al cliente la entrega oportuna de sus vehículos. Tal como lo dice Pablo Arango: “En estos momentos yo diría que todos estos conceptos no sólo son de Toyota, sino que a nivel mundial Renault los maneja muy bien. Toyota los arraigó en Sofasa y los hemos cumplido desde los procesos de planificación. Casi que el proceso de planificación de Renault nosotros lo hemos forzado a que se utilicen estas herramientas de Toyota, de tal manera que evitemos desperdicios, mudas, que todo lo que sea línea de producción sí esté balanceada, que en el momento determinado en el que vamos a producir una cantidad de vehículos, tomemos la decisión de si se van a estoquear o no, de tal manera que metamos la presión suficiente a los programas de producción y logremos que solamente produzcamos lo que esté vendido”.

También hacen énfasis en que el Justo a tiempo, como se aplica en Sofasa, no es 100% el concepto desarrollado por Toyota, debido a los problemas de infraestructura de Colombia. Esto se evidencia claramente en la respuesta de Luís Vásquez, donde enfatiza: “...no el puro justo a tiempo porque el justo a tiempo es un poco complicado para nosotros por todo lo que se maneja a nivel logístico. La

infraestructura logística que tenemos, en el medio, las carreteras, los puertos, todavía hay mucha cosa que nos limita para tener un justo a tiempo puro. Pero el justo a tiempo que manejamos hoy, pienso que se puede mantener perfectamente y tratar de mejorarlo un poco más”.

- Considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota:
 - Auto mantenimiento
 - Formación práctica
 - Mantenimiento programado
 - Capitalización en proyectos.
 - Eliminación de pérdidas

Los entrevistados consideran que cada uno de ellos es importante: el automantenimiento, ya que se debe realizar un mantenimiento preventivo y no reactivo, esto va ligado al mantenimiento programado.

La formación práctica, actualmente se encuentra en las escuelas de destreza, pero consideran que debe ser aplicado no sólo para los operarios, sino también para los RU y RG.

La eliminación de pérdidas, ya esta muy interiorizado dentro de los empleados y es un compromiso con la alta dirección para disminuir sobre costos.

En la capitalización de proyectos consideran que es importante con la entrada de Renault tratar de utilizar más el esquema de Toyota que permita así recopilar las experiencias anteriores para no cometer los mismos errores y poder realizar el nuevo proyecto de una forma más ágil y más económica.

- ¿Qué rol esperaba que desempeñara el área de Recursos Humanos en su área para la gestión del cambio por la salida de Toyota de Sofasa?

Básicamente Recursos Humanos se debe enfocar en:

- Realizar campanas en las que sean claras qué políticas o procedimientos que la gente consideraba como de Toyota, se seguirán realizando a pesar de su salida como accionista de Sofasa.

- Programar formaciones para los operarios e ingenieros nuevos, dictados por aquellos que trabajaron con Toyota para que así se pueda realizar una transferencia de este conocimiento y no se pierda.
- Motivar a los empleados a trabajar en los sistemas de participación como el Kaizen, SIS e ICP.
- Continuar con su campaña de cuidar a la gente, de acompañarlos y hacerlos sentir importantes como lo hace Toyota.

- ¿Qué diferencias encuentra entre la cultura Renault y Toyota?

Los entrevistados coinciden en que se presentan grandes diferencias, pues se está hablando de dos empresa diferentes, ubicadas en países y continentes diferentes; con idiomas, que en el caso de los Japoneses, casi nadie lo habla, lo que los obliga a establecer canales de comunicación más estrictos que los de los franceses. Básicamente hablan de las siguientes diferencias:

- Toyota es organizado, disciplinado, práctico y define claramente sus procesos. Renault es más desordenado a nivel de Management, son más complicados y no son tan estrictos en sus procesos.
- Toyota trabaja con la simplicidad, inclusive en sus diseños, los que significa menos logística, Renault es más complicado, más complejo.
- Las decisiones tomadas en Toyota son firmes, mientras en Renault pueden cambiar de una día a otro.
- Los japoneses manejan mejores relaciones con la gente que trabajan, que los franceses.
- La planeación es muy importante en Toyota, aunque se demoren en ponerse de acuerdo, una vez este aclarado lo ejecutan de manera programada. En Renault hay muchas variaciones durante el proceso. En Renault los acuerdos no se respetan.
- En Renault se maneja mucha burocracia documental, en Toyota son más simples.

Nota: Como en algunas de estas diferencias faltó profundizar y aclarar, se hizo una ampliación de esta pregunta en una entrevista posterior, la cual se analiza al finalizar esta entrevista.

- ¿Qué elementos de la cultura Toyota considera están totalmente asimilados por la cultura Sofasa?

Los entrevistados consideran que todos los temas tratados anteriormente, pero hacen mucho énfasis en los sistemas de participación como el Kaizen. Tal como lo dice Adriana Velásquez: "...como la dignificación del operario, o sea el operario no es un operario, el operario es un compañero de trabajo, un amigo, es alguien que nos ayuda, es alguien a quien debemos ayudar..."

- ¿Considera que hay elementos contradictorios entre la cultura Renault y Toyota? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
 - En Renault no se respeta la planeación, hay muchos cambios, en Toyota la planeación es muy respetada.
 - Renault tiene mucha burocracia para la toma de decisiones, Toyota es más simple.
 - Desarrollar un proyecto en Renault requiere de un equipo de trabajo robusto y de muchas inversiones, en Toyota los equipos de trabajo son más pequeños y requieren de menos inversiones por que se reutilizan equipos de otros proyectos que ya no se utilizan.
 - En Toyota se fabrican carros para el cliente de ese lugar (para la región donde lo piensa comercializar). Renault se ciñe a los estándares, lo que hace que en algunos casos el producto no se acople a la región.

Nota: Como en alguno de estos elementos contradictorios falto profundizar y aclarar, se realizó una ampliación de esta pregunta en una entrevista posterior, la cual se analizará al finalizar esta entrevista.

- ¿Cómo percibe el ingreso de Sofasa al mundo Renault como socio único de esta empresa?

En este punto fue donde presentaron más contradicciones los entrevistados. Algunos ven con pesimismo la entrada de Renault por la situación actual de la economía mundial. Además, Sofasa, en el mundo Renault, es una empresa pequeña, que se protegía de realizar algunas inversiones que sugería Renault argumentando que en Toyota no estaban de acuerdo en realizar inversiones tan altas, y con Renault como socio único, les tocará alinearse a sus instrucciones a pesar de que el músculo financiero no sea tan grande.

También ven en el cambio algo complejo y difícil de manejar, pues ahora deben seguir los procedimientos de Renault a pesar de que parezcan más complicados, por esto es importante que se trabaje en la simplicidad.

Algunos ven como positiva la entrada de Renault 100% a Sofasa porque esto permitirá que asignen a Sofasa nuevos proyectos. Además, el conocimiento de la cultura Japonesa por el trabajo realizado con Toyota permitirá ser más competitivos frente a otras plantas de Renault, debido a la alianza que este desarrolló con Nissan, quienes son también Japoneses y seguidores de la filosofía Toyota.

Antes de presentar la conclusión general sobre estas entrevistas, se citan algunas conclusiones de las personas entrevistadas:

- Honorio Marín: “Yo pienso que ya Sofasa está preparada para la salida de Toyota, lo cual no va a generar ningún problema a futuro, porque Sofasa como ya lo he dicho, y he sido reiterativo, ha interiorizado bien los esquemas de trabajo de Toyota. Me parece más bien que Sofasa se debe preparar para la entrada de Renault, para los posibles cambios que se vengán, apenas estemos trabajando en el sistema único de Renault y con la alianza de Nissan, porque creo que se van a presentar cambios que van a involucrar unas diferencias tal vez de pensamiento de algunos departamentos y personas al interior de Sofasa. Vamos a tener que asimilar rápidamente, para poder darle agilidad a los desarrollos que tenemos con Renault en el momento, y que vamos a tener en los próximos años”.
- Mario Javier Gómez: “Yo creo que la cultura que nosotros hemos adquirido a través de los años, con todo lo bueno de Renault, con todo lo bueno de Toyota y con todo lo bueno de nosotros los Colombianos, no se puede perder. Como lo he dicho también varias veces, vamos a tener una presión también muy fuerte, no de Renault, sino de algunos técnicos de Renault en querer convertir esta empresa en una de funcionamiento total Renault, que no permite ni va a ser posible dentro de la operación y la magnitud que nosotros tenemos, soportar estos gastos de funcionamiento y la operación.

Entonces casi que el llamado y recomendación a todos nosotros, es seguir defendiendo los principios de funcionamiento y nuestra filosofía que nos ha permitido ser exitosos, de lo cual hemos tenido cosas muy buenas de Renault y cosas muy buenas de Toyota. Pero no que de la noche a la mañana, porque Toyota se vaya, vamos simplemente a la primera solicitud, o a la primera manifestación, renunciar a estos principios. Creo que lo importante que como son principios filosóficos, que los tenemos arraigados, no van a ser fácil que los arranquemos.

Pero también hay un riesgo que hay que tener en cuenta y es que las generaciones van cambiando, van pasando, y mucha de la gente joven y nueva que hay en Sofasa no vivió la historia, entonces fácilmente se puede desprender de sus principios. Ese es el trabajo que nos corresponde a los que vivimos la anterior historia; construirla, es defender para no renunciar a estos conceptos; pero sobre todo, garantizar y asegurarnos de trasladar a la gente que llega todos estos principios para convencerlos de los beneficios e importancia y que logren interiorizarla. Que independiente de quien esté en la empresa, la filosofía se conserve.”

- Carlo Oberti: “Hemos criticado mucho en el transcurso de la entrevista a Renault, pero pienso que es importante también. Renault fue el que fundó a Sofasa en Colombia. Renault, es el que ha estado siempre en los momentos malos y buenos de Sofasa. Pertenecer a este grupo nos dio toda la confianza para seguir adelante y si reforzamos los puntos que mencionamos anteriormente e interiormente como Sofasa, los desarrollamos y nos fortalecemos, vamos a ser de las mejores empresas que va a tener Renault”
- Jairo Ossa: “La verdad No, la contradicción la tenemos nosotros; ¿a que imagen de marca le queremos jugar? Ya somos Renault y debemos ser embajadores de esta marca y trabajar al máximo por sacarla adelante.”
- Adriana Velásquez: “Yo pienso que la cultura de lo simple, la cultura de las puertas abiertas, la cultura de la organización (me refiero a orden), la cultura de ser muy precisos en las actividades que hacemos; es decir, tener planes y cronogramas muy claros de trabajos, los cuales se respeten”.
- Carlos Iván Mejía: “así suene repetitivo, Sofasa debe seguir trabajando en el Gemba, es el lugar donde se le agrega valor a esto. Todos debemos estar constantemente en torno a eso. Los grupos kaizen, insisto, es la participación que tienen los operarios de estar en las decisiones de Sofasa y en sus desarrollos. Así mismo, mantener y garantizar las cinco eses, esas tres cosas pienso que son fundamentales para continuar siendo de las empresas importantes de Renault.”
- Pablo Arango: “Va a haber un período de cambios al cual nos tenemos que adaptar a lo que pretenda Renault; también va a haber un periodo de imposiciones, donde Renault vendrá a imponer cosas; igualmente, habrá resistencia, porque cuando uno esta acostumbrado a hacer las cosas de una manera y ve que son buenas prácticas, también uno de pronto toma una posición de resistencia a que ese tipo de cosas no se cambien de una

manera impositiva. Por su parte, Sofasa va a entrar a un periodo también de adaptación, pienso que todo lo que nos ha tocado como situaciones complicadas en la compañía, nos ha enseñado en que en esos periodos también hay que tener calma y tratar de tomar las mejores decisiones, que sean acertadas y tomadas con cabeza fría, pero buscando en todo momento en hacer respetar que las buenas políticas que ya se han obtenido en Sofasa, se conserven”.

De todo lo dicho en las entrevistas, se puede concluir que Sofasa, durante estos años, ha tratado de ensamblar lo mejor de la cultura Renault, Toyota y colombiana, en la cultura Sofasa, con el fin de extractar de cada una de estas las mejores prácticas.

Todos los entrevistados coinciden en que aunque la salida de Toyota se materializa formalmente en 2009, esta sucedió hace varios años, pues hace tiempo que no participaba activamente en Sofasa como ensambladora o generadora de nuevos proyectos. Su función básicamente era de comercializadora de CBU y ensambladora de varios modelos viejos.

Sin embargo, es claro que la presencia fue tan fuerte que en Sofasa se tienen interiorizados los conceptos o filosofías de esta empresa. Pues el Kaizen, la planificación, la simplicidad y el mejoramiento continuo, forman parte del día a día.

El único temor que se tiene es que este conocimiento se pierda con la incursión de las nuevas generaciones; para esto, es necesario que Recursos Humanos desarrolle programas de capacitación constante y se conviertan en motivadores de los esquemas de participación y así poder seguir diciendo: “En Sofasa todos trabajamos, todos pensamos”.

Se observa también que los entrevistados no tienen mucho temor a que las prácticas de Toyota se pierdan con la entrada 100% de Renault a Sofasa, pues consideran que el esquema Toyota es tan fuerte, que ha sido, inclusive, copiado por casi todas las ensambladoras a nivel mundial, es por esto que muchas prácticas son parecidas.

Además, Renault, con su reciente alianza con Nissan, ha desarrollado más conceptos de la cultura Japonesa, lo que le permite a Sofasa tener una ventaja competitiva frente a las demás plantas del grupo Renault. También es claro que ha sido Renault la que siempre ha creído en Colombia, en su cultura, es por esto que convertirse en una empresa 100% Renault, debe ser asimilado como algo positivo que permitirá a Sofasa ser más estratégico dentro de los planes de Renault.

3.3 ENTREVISTAS PARA LA AMPLIACION DE LAS PREGUNTAS 9 Y 11

Se consideró que el enfoque de las preguntas 9 y 11 de la anterior entrevista, estuvo un poco desbalanceado; para tratar de aclarar y profundizar, se realizó de nuevo una ampliación de estas preguntas a las siguientes personas:

PERSONA	CARGO
Mario Javier Gómez	Director de Producción
Pablo Arango	Director de Calidad
Mauricio Pino	Director de Recursos Humanos
Adriana Velásquez	Gerente de División de Ingeniería

Tabla 2. Personas ampliaron las preguntas 9 y 11.

Nota: Ver la transcripción de las entrevistas en el Anexo B

PREGUNTA: ¿Está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?, por favor aclarar:

- Toyota es organizado, disciplinado, práctico, define claramente sus procesos. Renault es mas desordenado a nivel de *management*, son más complicados y no son tan estrictos en sus procesos.

Los entrevistados se mostraron parcialmente de acuerdo, pues consideran que ambas culturas tienen sus ventajas y desventajas. Renault ha cambiado mucho, tal vez inicialmente lo compararon con el Renault que existía al inicio del ingreso de Toyota a Sofasa. Actualmente Renault tiene una capacidad de reacción y de toma de decisiones de *management* fuertes, más ágil que Toyota.

Toyota planifica, es disciplinado, pero no permite el análisis, no da la posibilidad de replantear cosas y de dar alternativas, lo que ellos dicen así es, no es flexible, no cambia las decisiones una vez tomadas, así el mercado halla cambiado, esto lo hace ser mas lento. En cambio Renault tiene procesos y procedimientos que indican quién debe hacer qué; esto lo hace complejo, pero permite establecer claramente responsables y así las personas son ordenadas y disciplinadas, permite hacer discusiones y análisis; además, su esquema facilita reaccionar de una manera mas ágil frente un mercado tan dinámico como el automotriz.

- Toyota trabaja con la simplicidad, inclusive en sus diseños, los que significa menos logística, Renault es más complicado más complejo.

Definitivamente Toyota es más práctico, más simple en sus procesos y procedimientos, hay menos interlocutores, pero no permite conocer tanto su mundo como lo hace Renault, ya que este está más abierto y dispuesto a enseñar, pero como requiere de más interlocutores se ve más complejo, menos práctico.

Toyota tiene más facilidad, dentro de todo el modelo de elaboración de un proyecto usa la misma tecnología; Renault innova mucho con beneficio para los clientes, pero siendo más complejos para poner a punto la nueva tecnología.

La logística implantada por Toyota en Sofasa fue muy simple, Apro-colección (aprovisionamiento por 5 vehículos) el cual presenta un costo logístico más alto que el modelo de Renault Apro-piezas (en cada contenedor llega muchas más piezas).

- Las decisiones tomadas en Toyota son firmes, mientras en Renault pueden cambiar de un día a otro.

Toyota es muy lento, radical e inflexible en su planeación; en cambio, los latinos trabajan más rápido, por eso hay que tener en cuenta todas las implicaciones de una decisión. En Renault hay discusión y capacidad de mirar alternativas diferentes.

Toyota tenía un “window person”, representante, que hacía el despliegue de estrategia y objetivos de las políticas de la casa matriz; en Renault hay más interlocutores, lo que hace que en un momento determinado se vean varias personas implementando las mismas políticas, esto genera muchos reprocesos, pero tiene como ventaja la discusión que permite la generación de nuevas ideas y la capacidad de reacción cuando el mercado no está respondiendo, permitiendo su adaptación más fácil a las necesidades del mercado que Toyota.

Además se destaca que en Renault, desde hace tres años con la creación de las regiones, se disminuyeron los problemas en el flujo de la información, ya no hay que pasar por la DOI (Dirección de Operaciones Internacionales en Renault), ya cada región tiene un interlocutor, pudiéndose tomar decisiones más ágiles y esto está trayendo muy buenos resultados.

- Los japoneses manejan mejores relaciones con la gente que trabajan que los franceses.

Los entrevistados consideran que no se debe realizar esta generalización, los japoneses tienen el principio de cuidar la gente, su puesto de trabajo, mejorar las condiciones y todo alrededor de las personas, pero tienen elementos culturales que los hacen serios, poco espontáneos, cerrados, que se concentran en el trabajo, son muy formales. Por su lado, los franceses permiten la discusión, debatir y esto desde el punto de vista de la gente, ayuda al crecimiento y reconocimiento, son más espontáneos y explosivos, generando un ambiente más informal.

- La planeación es muy importante en Toyota, aunque se demoren en ponerse de acuerdo, una vez este aclarado lo ejecutan de manera programada. En Renault hay muchas variaciones durante el proceso.

Esto está cambiando, en Renault, se establece planning y se respeta. Se hacen muchos cambios, hay muchos interlocutores, hay un tema de funciones que se cruzan y hace el proceso más complejo. Pero también cabe anotar que la inflexibilidad de la planeación en Toyota hace que haya problemas al reaccionar frente a situaciones adversas a las presupuestadas.

- En Renault se maneja mucha burocracia documental, en Toyota son más simples.

Los documentos de Toyota también deben ser validados por muchas personas. La diferencia es que en Toyota fluye de una manera más ágil que en Renault.

Renault tiene procedimientos, instructivos, normas, totalmente documentadas, gracias a la alianza con Nissan y el SPR. Este garantiza que los instructivos de los puestos de trabajo se cumplan. Actualmente los instructivos los hace el operario, inclusive pueden ser a mano. El sistema documental de Toyota es más simple, consiste en una sola hoja, una ficha de trabajo que se hacía con el operario durante el desarrollo del proyecto.

Lo descrito anteriormente trae como consecuencia que el mundo de Renault sea más cerrado que el de Toyota. Lo que ha permitido a Sofasa adquirir más conocimientos bajo el esquema de Toyota que el de Renault.

- Renault tiene mucha burocracia para la toma de decisiones, Toyota es más simple.

Cuando Toyota se instala en un país, crea un “window person”, quien se encarga de ser el contacto directo con todas las personas en Japón, siendo muy rigurosos en la información que le deben presentar a los jefes para la validación en la toma de una decisión, esto lo hacen en una hoja, en la cual se tiene toda la información, lo que destaca el poco empoderamiento que estas personas tienen para la toma de decisiones.

En cambio en Renault son mas libres, fomentan más la discusión a través de la participación de más áreas, los que los hace ver más burocráticos y dificulta mucho el consenso, pero también favorece la interdisciplinariedad.

- Desarrollar un proyecto en Renault requiere de un equipo de trabajo robusto y de muchas inversiones, en Toyota los equipos de trabajo son más pequeños y requieren de menos inversiones por que se reutilizan equipos de otros proyectos.

Lo que mostró Toyota en Colombia, es que optimizaba los equipos de otras plantas, pues en la concepción y diseño de los equipos invertía mucho dinero, o sea la inversión inicial es más alta y se puede rentabilizar a largo plazo a través de la transferencia de estos equipos a otros países, una vez ya no se ensamblaran en el país inicial los vehículos para los que fueron concebidos. Pero este es el aprendizaje local, por que en las plantas mundiales este concepto no sería válido.

Los equipos de Toyota son más rentables, pues son utilizados por más tiempo, al tener modelos de más larga duración (aproximadamente 15 años), en comparación con los modelos de Renault (aproximadamente 7 años).

A demás, Toyota cree mucho en el kaizen, en buscar ahorros y en aprovechar al máximo, y no son como Renault que siempre tratan de utilizar la última tecnología.

Renault cuida la calidad, invirtiendo en nueva tecnología, pero que es más costosa; en cambio en Toyota buscan la calidad a través del mantenimiento de los equipos, asegurando el buen método de trabajo y el proceso.

- En Toyota se fabrican carros para el cliente de ese lugar (para la región donde lo piensa comercializar). Renault se ciñe a los estándares lo que hace que en algunos casos el producto no se acople a la región.

Esto se debe a que Toyota esta más presente en mercados más similares al colombiano, es más global. Renault ha estado muy de lleno en el mercado de

Europa y tiene también la política de disminuir la diversidad de modelos para disminuir costos.

Toyota trabaja mucho con el servicio postventa Renault con ingeniería.

En Renault se desgastan en hacer cosas que el cliente no necesita ni pide, el vehículo se debe cuidar o evaluar con respeto a lo que el cliente espera. Japón va más al gembu, a la sala de ventas, a preguntarle al cliente qué quiere.

Pero hay que aclarar, Renault en Colombia busca la adaptación de los vehículos en el ámbito colombiano, para esto hay un área de validación.

De todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que no hay una forma de trabajar mejor que la otra, pues la planeación de Toyota trae como desventaja la rigidez y la inflexibilidad para la toma de decisiones, y que en Renault por su esquema, se pueden replantear, lo que permite reaccionar de una manera más ágil a las variaciones o vaivenes que se den en el mercado.

De otro lado, la simplicidad de Toyota trae consigo la limitación en la transferencia de conocimiento en tecnología e ingeniería, a diferencia de Renault que por la cantidad de interlocutores y los procedimientos se presenta una transferencia constante de conocimiento lo que permite a los ingenieros y empleados de Sofasa estar cada vez mejor capacitados.

La cultura de Renault permite la discusión, el análisis en comparación con la cultura de Toyota, que por la rigidez de sus decisiones impiden crear debates.

3.4 MATRIZ DE INFLUENCIA

En este aparte del trabajo, se desarrollará la etapa tres expuesta en la Metodología del proyecto. Antes de abordar el tema, es preciso aclarar que la herramienta aplicada fue una recomendación recibida del señor Alfonso Vélez, la cual no se conocía y se pensó luego, después de obtener los resultados, que es muy práctica y rápida para encontrar resultados en una investigación de este tipo.

Nota: El Anexo C tiene la explicación de cómo opera esta matriz.

Para el análisis de los resultados, se tomará un instrumento que permite hacer una relación múltiple de cada variable con las demás, con el fin de identificar cuales de los elementos de la cultura de Sofasa provenientes de Toyota impactarían más sobre los otros elementos; cuál es el menos impactado y cuál depende más de los demás.

Los elementos que tienen el mayor impacto sobre los demás y que a su vez tienen la menor dependencia de otros, serán los elementos más fuertes de la cultura actual de Sofasa y deben ser cuidadosamente revisados con el fin de asegurar su estabilidad y permanencia, dado su alto nivel de impacto en los demás elementos de la cultura de Sofasa.

3.4.1 Matriz de Influencia Sofasa – Toyota: esta metodología fue escogida para ser usada en la investigación, ya que los investigadores pretendían visualizar cuál de las variables, que en este caso son todos aquellos procesos que Toyota dejó en la cultura Sofasa, eran más independientes de las otras, y mostraban una tendencia a influenciar a todas las demás, obteniendo como resultado esos procesos fundamentales que se deben continuar en la vida productiva de la empresa.

Sabiendo que una evidencia es todo aquello que el entrevistador puede rescatar como una frase o un término que se vuelve repetitivo a lo largo de las entrevistas que se hicieron. Los investigadores rescataron 5 términos de las entrevistas realizadas en Sofasa como las evidencias más representativas del legado de Toyota. Estas son:

- Justo a Tiempo.
- Kaizen.
- Eliminación de desperdicios (Mudas).
- 5 s.
- Gemba.
- Planificación.
- Genchi Gembetsu.

Los demás términos no fueron tenidos en cuenta para la elaboración de la matriz de influencia, ya que no fueron tan utilizados por todos los entrevistados, como aspectos a resaltar en lo enseñado por Toyota en Sofasa.

Antes de observar los resultados y las personas que ayudaron a encontrarlos, se explicará el por qué se tomó la decisión de obviar la simplicidad. Si se mira cada uno de los términos anteriormente descritos, se encontrará que todos estos son procesos o metodologías que se enseñaron en Sofasa por Toyota y que permiten obtener ciertos resultados.

Por el contrario, la simplicidad es uno de los resultados que se obtienen al aplicar todas estas prácticas, sabiendo que cada una de ellas ayuda a buscar una solución a un problema que se tiene de la manera más simple que se pueda. Si se quisiera realizar una metáfora, se tendrían que imaginar un iceberg en donde

todos esos procesos antes descritos están en el fondo del mismo, haciendo que el iceberg flote; y como unos de los resultados esperados se encuentra en la superficie, a la simplicidad que pone Toyota para la ejecución de sus procesos y proyectos.

Para la matriz de influencia se trabajó con 4 personas que se consideraron estratégicas dentro de la organización:

PERSONA	CARGO
Germán Camilo Calle	Presidente Director
Mario Javier Gómez	Director de Producción
Pablo Arango	Director de Calidad
Mauricio Pino	Director de Recursos Humanos

Tabla 3. Personas claves a las cuales calificaron la matriz Influencia Dependencia.

Se escogieron estas personas, porque trabajaron directamente con Toyota, no sólo desde la parte operativa, como las personas seleccionadas para la entrevista, sino también a nivel estratégico, gracias a que forman parte de los altos directivos de Sofasa. Además, son ellos quienes definen la estrategia de Sofasa y luego la despliegan a cada uno de los empleados; por lo tanto, son las personas más idóneas para reconocer cuáles de estas variables se deben conservar en Sofasa a pesar de la salida de Toyota.

El Director Presidente, es el gran líder y cabeza visible de Sofasa, con los Directores de Producción y de Calidad, quienes son los encargados de la planeación del Core del negocio; y por su puesto, por el Director de Recursos Humanos, quien está al frente de definir las políticas a aplicar a los empleados, y tal como se ha dicho en el transcurso de la entrevista, es en los empleados en los que Sofasa enfoca su éxito.

La elaboración de la Matriz de Influencia Dependencia, consiste en extraer de las entrevistas realizadas las variables o factores que más se destacan de la cultura de Toyota en Sofasa. Luego, en un cuadrícula, se coloca cada una de estas variables en columnas y filas, y en forma horizontal se evalúa la influencia de cada variable en las demás, a través de una calificación, donde 3 significa que influye demasiado, 2 su influencia es media y 1 no influye.

La cuadrícula tiene una columna de sumatoria SA donde aquel que tenga la mayor calificación, es la variable de más influencia de la matriz. De igual forma tiene una fila de sumatoria SP, donde aquel que tenga un mayor puntaje es la variable más influenciada.

La idea es que esta matriz se hiciera a través de consenso, pero como no era posible reunir a las personas seleccionadas para su elaboración, estas realizaron su calificación por separado. Se les pidió ponderar cada variable en cuanto a su influencia sobre las demás, luego se sacó la media de cada una, dando los resultados que se muestra a continuación en la Tabla 2.

Influencia sobre: de:	JIT	KAIZEN	Eliminación de mudas	5 S	Gemba	Planificación	Genchi gembutsu	SA
JIT		1	2	2	1	3	1	9
KAIZEN	3		3	3	3	2	3	15
Eliminación de mudas	2	3		3	1	2	2	13
5 S	2	2	3		2	2	2	12
Gemba	2	2	2	2		2	2	12
Planificación	3	3	2	1	3		2	14
Genchi gembutsu	2	3	2	2	2	2		13
SP	13	13	14	12	11	12	12	
SA - SP	(4)	2	(2)	-	1	2	1	

Tabla 4. Resultados Matriz de Influencia

Nota: Si se desea tener conocimiento de los resultados de cada uno de los entrevistados se puede consultar el Anexo D.

Resumen de los resultados:

ASPECTO	INFLUENCIA (DEPENDENCIA)
JIT	(4)
KAIZEN	2
Eliminación de mudas	(2)
5 S	-
Gemba	1
Planificación	2
Genchi Gembutsu	1

Tabla 5. Resumen resultados Matriz de Influencia

3.4.2 RESULTADOS DE LA MATRIZ

Se presenta la etapa cuatro expuesta en la Metodología del Proyecto. Analizando los resultados de la columna SA, se puede concluir que las variables con más influencia sobre las otras son el Kaizen y la Planificación. A través del análisis de la SP se puede determinar que la variable más influenciada por las demás es la eliminación de Mudas.

Si se analiza cada uno de estos factores, cómo influyen y cómo son influenciados, se puede concluir que:

- El JIT influye mucho en la Planificación, pues este es básicamente el esquema de producción de Toyota, donde uno de sus pilares es el manejo de inventarios. Pero de igual forma es influenciado por la Planificación, lo que evidencia que entre estas dos variables hay mucha interdependencia, lo que hace que uno no exista sin el otro. O sea no se puede hablar de JIT sin Planificación y viceversa.

También se observa que el JIT es influenciado por el Kaizen desarrollando interdependencia entre ellos, pues el Kaizen influye también en el JIT.

Se destaca que el Kaizen influye en todas las variables, esto se justifica por que la cultura Toyota busca el mejoramiento continuo en todos sus procesos y a su vez el Kaizen es influenciado por la eliminación de Mudas, la Planificación y el Genchi Gembutsu. Se podría decir que el Kaizen es un gran influenciador, pues se encuentra muy arraigado dentro de todas las personas que trabajan en Sofasa al convertirse en un elemento de participación y reconocimiento de sus ideas y aportes al mejoramiento continuo.

La eliminación de Mudas, por su parte, influye en el Kaizen y en las 5's, a su vez esta es influenciada por estas mismas variables, destacándose la interdependencia entre cada uno de ellas.

Las 5's influyen en la eliminación de Mudas y es influenciada por el Kaizen y la eliminación de Mudas.

El Gemba, no se destaca por la influencia en ninguna de estas variables, pero es influenciado por el Kaizen y la Planificación. Esto es claro por que el Gemba, está en el piso, en la planta, en donde se debe aplicar el mejoramiento continuo (Kaizen) y la Planificación.

La Planificación, influye mucho en el JIT, en el Kaizen y en el Gemba. A su vez es influenciada por el JIT, que como se dijo anteriormente es uno de los pilares del TPS; es decir, de la Planificación.

El Genchi Gembutsu no influye directamente en ninguna de las variables, pero es influenciado por el Kaizen y tal como en el Gemba, es el Genchi gembutsu, o sea en el lugar específico donde se desarrolla la actividad (puesto de trabajo), que es donde se debe realizar el mejoramiento continuo.

De lo analizado anteriormente, se puede concluir que la matriz no destaca una variable como la que tiene más influencia sobre las otras, se puede ver claramente una interdependencia entre ellas, o sea que todas deben existir al mismo tiempo para que el sistema opere correctamente. Tal vez se podría decir que las variables con más influencia o que más se destacan, son el Kaizen y la Planificación, y que las variables más influenciadas son el Gemba y Genchi Gembutsu, por ser precisamente en ellas donde se debe ejercer la influencia.

Otro modo de comprobar esta posición, es poniendo los resultados obtenidos a través de la matriz, en un gráfico, para verificar la influencia o impacto que ejercen unas variables sobre otras. Para esto, se dibujará un plano cartesiano, donde el eje de las X será la influencia que ejercen sobre cada variable, y el eje de la Y la dependencia que tienen sobre las demás. Posteriormente, se dividirá en cuatro cuadrículas, donde los ejes centrales son la sumatoria del SA o SP de la matriz de influencia, dividido por el numero de variables.

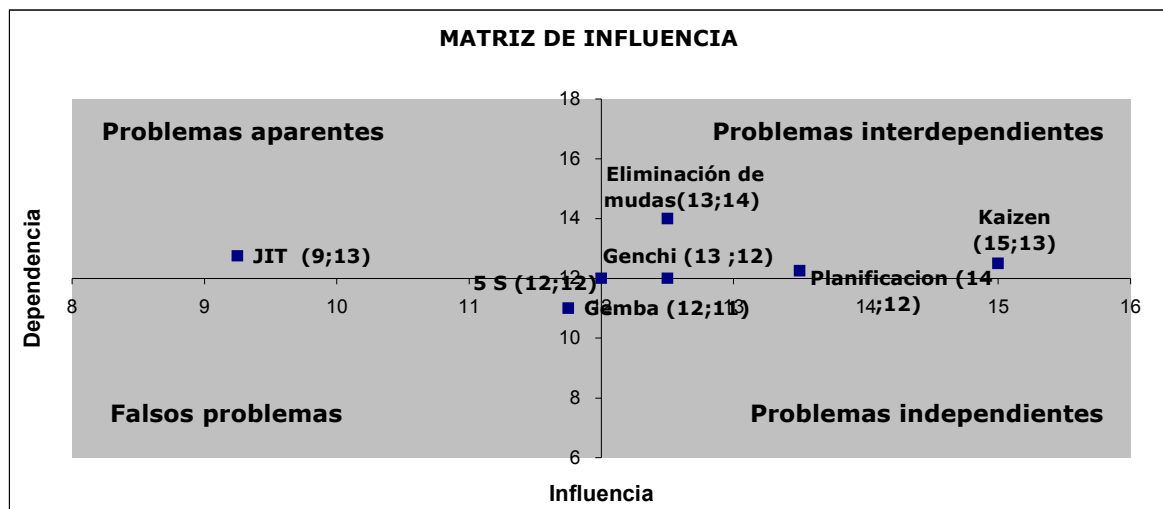


Gráfico 3. Influencia o impacto que ejercen unas variables sobre otras.

El cuadrante superior izquierdo representa los problemas aparentes, pues dependen de todos, pero no influyen en ninguna.

El cuadrante inferior izquierdo representa los falsos problemas, ni influyen ni son influenciados por las demás variables.

El cuadrante superior derecho representa los problemas interdependientes, en los que se debe enfocar la empresa, son más complejos, pues son los grandes influenciadores e influenciados de las demás variables, lo que los convierte en los drivers de la organización.

El cuadrante inferior derecho representa los problemas independientes, o sea aquellas variables que influyen, pero son poco influenciadas por las demás.

Como se observa en la Grafica 2, casi todas las variables se encuentran en el cuadrante de problemas interdependientes, y como no se destaca una sobre las demás, el foco de atención recae en los problemas interdependientes que se encuentran más alejados del punto central de la grafica.

Así las cosas, se puede concluir que los dos temas más importantes para esta empresa son: el Kaizen y Planificación, ítems fundamentales que enseñó Toyota en su trabajo en Sofasa, y que las personas consideran que se deben conservar como el legado más importante que deja el paso de esta compañía, aunque Toyota ahora no sea parte de los accionistas de la empresa.

Con esta base y para darle fin a la investigación, se tratará el tema de: ¿qué hace? y ¿cómo hace? Sofasa su función actualmente frente a estas dos variables, con lo cual al final de cada una, se darán unos aportes sobre los mismos, o sugerencias que pueden ser susceptibles de mejora en cada una de ellas.

De otro lado, es necesario que Sofasa no pierda algunos conceptos, como eliminación de Mudas, 5s, Justo a Tiempo y Genchi Gembetsu, los cuales no tienen una ponderación tan alta en los resultados de la investigación, pero se nota, igualmente, que para algunos de los entrevistados son temas a preservar dentro de la organización.

Esto deja ver que una cultura como la de Sofasa es un sistema totalmente interdependiente y denso, en donde cada uno de los procesos necesita del otro para poder funcionar de una manera adecuada. Asemejando la cultura de Sofasa al funcionamiento de una célula, en la cual hay un núcleo, para este caso el más importante (Kaizen), y otros elementos a su alrededor que lo complementan y que le permiten su subsistencia, es decir, sin los cuales este proceso no podría vivir.

3.5 KAIZEN ¿QUÉ Y CÓMO SE HACE EN SOFASA?

El Kaizen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: Kai que significa cambio y Zen que quiere decir bondad. Kaizen significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización. La filosofía Kaizen tiene un transfondo humanista, supone que la forma de vida –sea vida en el trabajo, vida social o vida familiar, merece ser mejorada de manera constante.²⁷

²⁷ http://web.mac.com/pablo_munoz/IA%2B/mcom_files/EI%20estilo%20TOYOTA.pdf enero de 2009

Los equipos Kaizen están conformados por trabajadores que se integran voluntariamente para identificar, escoger, analizar y solucionar problemas de su área de trabajo; ya sean de calidad, productividad, métodos, mantenimiento, seguridad, salud ocupacional, ambiental o costos, entre otros.

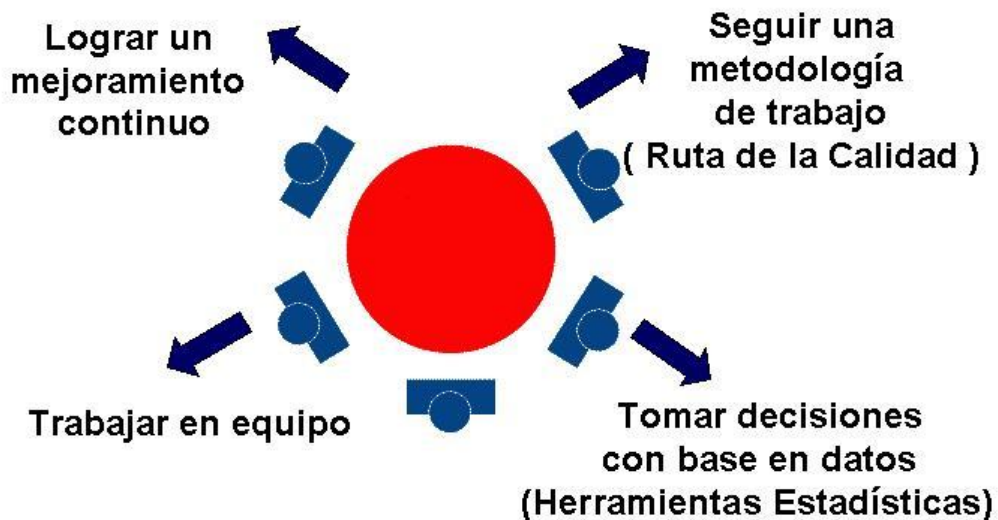
El Kaizen, es una metodología que fue “tropicalizada”²⁸ por Sofasa, pero tiene todas las bases de la cultura Toyota, esta misma se realiza en equipos de máximo 5 personas. En Sofasa hay un lema “Acá todos pensamos, todos trabajamos” y es a través del Kaizen donde se puede materializar este lema, pues las ideas de mejoramiento de cualquier persona, dentro de la organización, son valoradas y tenidas en cuenta. Esto les permite a los empleados estar pensando siempre en mejoramiento continuo, pilar de la cultura Toyota; pues cada uno de ellos desde su puesto de trabajo esta siempre pensando en cómo mejorar los procesos y procedimientos en busca de la oportunidad, la calidad y beneficios económicos.

El Kaizen permite conectar directamente dos elementos: La mejora y el reconocimiento, porque son finalmente esquemas de desarrollo de las personas. Esta es la razón por la cual estos sistemas Kaizen (operativo y administrativo) son manejados en Sofasa desde Recursos Humanos, pues son finalmente una práctica gerencial, centrada en el desarrollo de las personas. En él se trabaja fuertemente la sana competencia individual y el trabajo en equipo, logrando permear el día a día de la organización. Se fortalece así la transversalidad al fomentar puntos de encuentro de las diferentes áreas, y el trabajo en conjunto, para llegar a mejores soluciones de los problemas.

El Kaizen y su filosofía del mejoramiento continuo, ya se encuentran interiorizados dentro de la cultura de Sofasa, es por esto que el área de Recursos Humanos lo que debe hacer es continuar impulsando la conformación de estos equipos.

²⁸ Tropicalizada, aun no siendo una palabra conocida dentro de los diccionarios de español, esta en el argot de las personas de Sofasa, para identificar aquellos aspectos que se acomodaron a la situación de empresa o país y que fueron enseñados por una de las dos casas matriz.

3.5.1 Fundamentos Kaizen:



Gráfica 4. Fundamentos Kaizen.

En Sofasa se realizan durante el año cuatro convenciones Kaizen: Operarios, Administrativos, Clientes y Proveedores.

Para la convención Kaizen administrativo y operativo, cada área de la compañía, tiene su presupuesto por año para que todas estas ideas sean llevadas a cabo. Es decir, cada departamento tiene el deber de beneficiar todos estos trabajos Kaizen, facilitándoles el dinero necesario para la implementación de la acción de mejora.

En el caso de los equipos Kaizen, se debe trabajar con un tema dirigido o realizar una lluvia de ideas para seleccionar una a trabajar, que de acuerdo a su impacto, urgencia y tendencia, genere más beneficios para la compañía. Luego, se deben analizar las causas y efectos del problema, para implementar la mejora y hacer un seguimiento mínimo de dos meses con el fin de sacar evidencias de cifras, soportes y gráficos, para sustentarla ante el comité evaluador. Si la mejora tiene beneficios económicos medibles para la compañía, proyectarlos a un año.

Los riesgos son bien manejados en el Kaizen, ya que se cuenta con un asesor y un líder del equipo, que están constantemente apoyándolo para minimizar cualquier riesgo o problema que se pueda dar por la implementación de una mejora. Igualmente, se tiene todo el apoyo del área de Recursos Humanos, si se necesita algún estudio complementario de seguridad o de ergonomía.

A cada seguimiento con Recursos Humanos (y su comité evaluador), se le realiza una presentación en la plantilla predeterminada en Word y/o Power Point, con los

soportes y evidencias de la mejora y su estandarización. Los participantes dispondrán de 10 minutos para exponer: el problema inicial sustentado en cifras, la metodología usada para el análisis y ¿cómo fue la implementación?, la estandarización y los resultados obtenidos: indicadores impactados y beneficios económicos si los hay.

Cada evaluación de estas da una “nota” con un porcentaje, el cual se sumará y al final, con la suma de todos los porcentajes, se sacarán los mejores 10 trabajos, para ir a participar a la convención Kaizen. Allí se premian 4 categorías en el Kaizen operativo (Salud Ocupacional y Gestión Ambiental, Costos, Calidad y productividad) y los tres primeros puestos en la Convención Administrativa.

Además, cada año se mira el porcentaje de crecimiento con respecto a la participación de los años pasados. La premiación es un viaje al exterior para el primer equipo de cada una de las convenciones, y viajes nacionales o internacionales en zonas cercanas para los demás ganadores.

Igualmente se reconocen a las personas que llegan a la séptima convención, otorgándoles el “Sol de la Excelencia”, símbolo que expresa a través de una medalla impuesta por el Presidente, el día de la convención, la sabiduría alcanzada a través de la dedicación en la actividad Kaizen. Igualmente, es simbólico el Brazaletes Kaizen, el cual portan los participantes el día de la convención, y que cambia de color, de acuerdo al número de convenciones que lleva. A los ganadores se les entrega la Copa Kaizen, la cual permanece en sus áreas de trabajo durante un año, y a los equipos participantes se les entrega un galardón, el cual inmortaliza el nombre del equipo y a sus integrantes.

Aún sabiendo que esta práctica del Kaizen es un modo de funcionamiento que se aprendió de Toyota, se definió desde finales de 2008 que estas actividades se continuarán en Sofasa aun siendo totalmente Renault la empresa, como parte del legado de Toyota. Para el 2008, se presentaron 123 grupos Kaizen administrativos y operativos.

En Sofasa también se cuenta con la convención Kaizen de proveedores, la cual está bajo la responsabilidad del área de compras; y la convención Kaizen de clientes, bajo el área comercial. Ambas convenciones se desarrollan bajo los lineamientos expuestos anteriormente.

Como se concluyó antes, el Kaizen es un elemento muy influenciador dentro de las demás variables, pues se encuentra muy arraigado dentro de los empleados de Sofasa al ser un elemento de participación y de reconocimiento de sus ideas en pro del mejoramiento continuo, y esto sólo se logra a través de una buena planificación, del trabajo en el Gemba o Genchi Gembutsu y puede trazar como

objetivo la eliminación de Mudas, el mejoramiento del manejo de inventarios (JIT), aplicación de las 5's, entre otros; pero siempre acompañado de la simplicidad para así obtener no solo grandes beneficios para Sofasa, sino también el reconocimiento del empleado.

Es de destacar el Kaizen como uno de los pilares de la expansión mundial de Toyota: "Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas. Esa es nuestra filosofía Kaizen, la constante búsqueda de la perfección a través del mejoramiento continuo y el respeto por la gente. Y sólo logrando el perfecto equilibrio entre el arte, la técnica y la dedicación, se alcanza la excelencia"²⁹.

3.5.2 Planificación: como se evidenció en la matriz, la segunda clave de éxito que debe preservar Sofasa como legado del paso de Toyota, es la Planificación que ellos realizaban.

Lo que se busca con la planificación en Toyota es diseñar los procesos de trabajo a fin de alcanzar un flujo continuo con un alto valor agregado, con el fin de llevar a cero el tiempo de parada de un proyecto de trabajo o la espera para que alguien pueda trabajar en él.

Este flujo debe permitir mover materiales e información rápidamente, así como establecer un link entre personas y procesos de manera tal que los problemas salgan a la superficie rápidamente. Esto se logra a través de la estandarización que contribuye a la base de la mejora continua y el empowerment de los empleados. Lo que significa en la práctica: Utilizar metodología estable y replicable a fin de mantener la predictibilidad de los procesos; consolidar lo aprendido hasta el presente, respecto a un proceso, y convertirlo en mejores prácticas; encarar a partir de las mismas un proceso de mejora continua; y consolidar las nuevas prácticas en nuevos estándares que permitan su transmisión a otras personas (gestión del conocimiento). Aprender haciendo y convertirse en una organización que aprende³⁰.

Sobre planificación es mucho lo que se trabaja en Sofasa, tal vez si se mira desde el entorno Colombiano, es una de las empresas líderes en este tema en cualquier sector.

²⁹ MUÑOZ ROMÁN, Pablo. El Estilo de Toyota. La gestión japonesa de la excelencia. 2007

³⁰ Ibid.

Al consultar la definición de esta palabra en Wikipedia, se encontró: “la planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole.

La planificación de trabajos realiza acciones basándose en la planeación de cada uno de los proyectos. De manera inicial concibe el plan para que posteriormente sea llevado a cabo.

La planificación se encuentra, tal como la administración, dentro de la mayoría de las actividades de las personas, instituciones y organismos de toda índole.

Es importante saber que una planificación es una guía ya que en el campo o área de trabajo pueden existir muchos factores que la modifiquen, ya que se debe adecuar a las necesidades de la población meta.”³¹

Se puede hacer una clasificación, para el caso de Sofasa, en dos grandes grupos:

“La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica su existencia. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.”³²

En Sofasa se tiene una gestión estratégica, que esta fijada mediante una misión, visión y objetivos de toda la compañía y reforzada con la DOPA (Despliegue de los Objetivos y de los Planes de Acción), donde cada una de las áreas tiene sus objetivos e indicadores que cumplir anuales, desplegándolas a través de entrevistas de objetivos del año a cada uno de los empleados. De otro lado, a nivel de proyectos y de producción, se tiene una planificación “productiva o de tareas”.

Esta planificación cubre, en el caso de los proyectos, cada una de las etapas para desarrollarlos, según el modelo Renault y Toyota. En el caso de la producción, se tiene una planificación macro, de la cantidad de vehículos a fabricar e importar en los siguientes años CP y RUN DOWN, y va bajando esta misma hasta tener lo que en Sofasa se llama un secuencial, que son unas planillas que muestran, por taller, el número de vehículos, por versión, que se deben fabricar por día.

³¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/planificacion>. Enero de 2009

Igualmente, cabe resaltar, como lo dice el artículo: “La planificación es un camino hacia el éxito, ¿Por qué?”³², que la planificación no asegura el éxito, es más bien un camino que ayuda a vislumbrar dónde se tiene una falla y saberla anticipar.

También, que no se puede ceñir a cumplir 100% a cabalidad lo que se planificó, pero en el momento que se encuentre un traspié, se debe informar, para que esta planificación sea revisada y no se llegue al objetivo esperado por no cumplir con el paso a paso que antes se había proyectado.

La planificación en Toyota, se observa desde su sistema de producción TPS, que es el más prestigioso en el mundo de la fabricación, considerado la cima de las mejores prácticas en el ámbito del control de la producción.

TPS consta de tres resultados deseables; en primer lugar, proporcionar al cliente los vehículos con la calidad más alta posible, al menor coste posible, en un tiempo razonable y con los tiempos de proceso (lead time) más cortos que sea posible. En segundo lugar, proporcionar a sus miembros satisfacción en el trabajo, seguridad en su puesto laboral y un trato justo. Finalmente, proporcionar a la compañía flexibilidad para responder al mercado, así como conseguir beneficio a través de la reducción de actividades que generan coste y obtener prosperidad a largo plazo.

El sistema TPS se esfuerza por la eliminación total del desperdicio (muda), sobrecargas y desequilibrios en todas las áreas, para proporcionar a los trabajadores una labor alisada y eficiente. Los fundamentos de TPS están basados en la estandarización para asegurar un método de trabajo seguro y un acercamiento consistente a la calidad. Los miembros de TOYOTA están inmersos en programas de búsqueda constante de mejora de sus procesos y procedimientos estándares, con el objetivo de asegurar la máxima calidad, mejorar la eficiencia y eliminar completamente el desperdicio.

Otro término propio de TPS es el conocido como Heijunka (nivelado de cargas), y específicamente consiste en calcular una secuencia factible de producción que satisfaga la demanda, dados los parámetros de patrón de la misma, tamaño del lote, niveles mínimos y máximos de los almacenes, ritmos de producción, tiempos de preparación y turnos de trabajo. Este cálculo no es especialmente trivial y debe ser ejecutado cada vez que el mix de ensamblaje, la cantidad o la secuencia varíe.

En el caso de Toyota en Sofasa, se puede definir que la planeación, no está basada solamente en el sistema de producción o en realizar planes, sino también

³² <http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/articulos/2004/11/28888.php>

en el control de su ejecución de estos planes. Se desarrollaba en las siguientes etapas:

- Planear, partía de un diagnóstico común, de dónde está realmente la organización. Dónde se desarrollaban medidas simples y visuales del rendimiento actual, que todos puedan ver y aceptar.
- Hacer, tenía éxito porque los planes de Toyota se basaban en procesos simples y persuasivos, donde cada elemento del plan es fácilmente comprensible por todos. Normalmente los procesos son descritos en una simple hoja de papel donde se resuelve cada elemento del plan y el camino que seguirá la organización para solucionarlo.
- Comprobar, esta es la parte crítica. En Toyota no se empieza a desplegar un plan si no hay un método estandarizado para medir los resultados y el compromiso del mando de seguirlo.
- Actuar o Adaptar, es igualmente importante, y requiere un sistema de solución de problemas efectivo que permita entender porqué el plan no alcanza los resultados previstos. El ajuste es inevitable y continuo.

Todo esto es complementado con el concepto de calidad de Toyota, la "*autonomation*" o *jidoka*, que se describe como "automatización con un toque humano". Esto significa que los empleados a todos los niveles están activamente comprometidos en asegurar que la tecnología del proceso - no importa lo sofisticada que sea – funciona adecuadamente para producir un resultado siempre bueno.

Como se planteó antes en este trabajo, la planificación es una variable que influye mucho en la demás, pues es la base fundamental para el desarrollo del Kaizen, para el manejo del JIT, para la eliminación de Mudas y esta a su vez se debe realizar desde el Gemba o Getchi Gembutsu. Es por esto que se afirmaba que entre cada una de ellas hay mucha interdependencia, o sea que para la existencia de una es fundamental la existencia de la otra.

4. RECOMENDACIONES

En este capítulo, se realizará la etapa cinco expuesta en la Metodología. De los elementos que más influyen de la matriz, se presentará una serie de recomendaciones que buscan garantizar en Sofasa el mantenimiento de estas prácticas, para que así no se pierda lo aprendido de Toyota durante estos casi 20 años.

4.1 KAIZEN

Como se dijo anteriormente, la filosofía del mejoramiento continuo del Kaizen ya está asimilada dentro de la cultura de Sofasa, es por esto que las recomendaciones son de forma y no de fondo, pues de acuerdo con el conocimiento que los investigadores tienen de la Empresa, y de lo que se ha hecho hasta ahora en Sofasa para el tema del Kaizen, se podrían enunciar las siguientes recomendaciones como puntos a ser tenidos en cuenta por la organización para continuar con esta buena práctica:

- Los jurados en todas las actividades Kaizen en la etapa de selección de los equipos a exponer en la convención, deberían estar conformados por un grupo de personas interdisciplinarias de toda la empresa. Con lo cual Sofasa tendría una prenda de garantía, que le ayudaría a hacer una mejor selección de los equipos ganadores en cada una de las categorías. Adicionalmente, los jurados deberían recibir una documentación con antelación, de cada una de las ideas, para que ellos mismos puedan conocer y tener inquietudes al momento en que les sean presentados los Kaizen.
- Realizar un medio o un procedimiento, para que se haga el seguimiento de la perduración en el tiempo. Según el encargado del Kaizen administrativo y operativo dentro de Sofasa, actualmente no se llevan estadísticas acerca de la perduración del KAIZEN en el tiempo.
- Incluir como un tema fundamental dentro de la evaluación del Kaizen, el estudio al exterior de la empresa de algunas prácticas que se han realizado con respecto a la mejora que se pretende obtener con el Kaizen. Muchas veces la mejora esperada puede ser mejor implementada con el estudio de una “Inteligencia de Mercado” por fuera de la empresa.

- Como lo dijo durante una de las entrevistas Luis Vásquez, es necesario que se fortalezca en el Kaizen de proveedores, la participación de los representantes de servicios en esta metodología.

4.2 PLANIFICACION

Al retomar esta definición y hacer una comparación con lo que los entrevistados y los mismos investigadores han vivido en Sofasa, se puede afirmar que en conclusión, los ejes fundamentales a explorar para una mejor planeación en ella, son:

- La planeación de los proyectos Toyota permitían definir a qué tipo de vehículo se quería estudiar, y era Sofasa la que daba el monto total de inversión a tener para desarrollar este mismo en las instalaciones de Envigado.

Por el contrario, Renault deja que Sofasa busque los vehículos, pone un mínimo de inversiones necesarias a realizar (y que muchas veces no se acoplan al funcionamiento de la planta de Envigado) y esto ayuda a inflar los costos y la no viabilidad del mismo. Este punto puede ser discutido en una de las tantas reuniones con los altos mandos de Renault en América, para demostrar porqué los proyectos de Toyota se realizaban más fácilmente en Sofasa a nivel de inversiones (con la ayuda de todas las capitalizaciones que se tienen de uno a uno, los últimos proyectos que se realizaron) y tratar de encontrar un nuevo sistema de planificación de inversiones para los modelos a fabricar en Sofasa por Renault.

- Toyota era más “inflexible” en los picos de producción, es decir, Toyota vigilaba muy bien que los pedidos de piezas o producción de vehículos no variaran mucho en el año. Esto puede generar costos ocultos de almacenamiento o de inventarios sobrantes. A modo de ver de los investigadores, podría faltar un mayor control estadístico de la demanda, que puede ser el modelo que tiene Toyota.

4.3 SIMPLICIDAD

A pesar de que en los resultados de la matriz, la simplicidad no es un concepto de gran influencia frente a las demás variables; en los datos obtenidos de las entrevistas, se deja ver como un aspecto a conservar por Sofasa de Toyota, dentro de su cultura organizacional.

La simplicidad con la que trabaja Toyota, fue uno de los aspectos más reconocidos por las personas entrevistadas, por eso los investigadores consideran que debe ser conservada en Sofasa.

Pero realmente ¿en qué consiste la simplicidad de Toyota? En Sofasa era percibida como esa forma de trabajar práctica que permite resolver problemas o desarrollar proyectos de una forma ágil, evitando traumatismos y demoras por burocracias que lo único que generan son mudas dentro de los procesos.

De igual forma, era percibida como esa buena planeación que permitía realizar inversiones a bajo costo aprovechando montajes de otros proyectos ya existentes.

En conclusión, era no olvidar lo aprendido y mejorar cada vez más, haciendo las cosas lo más prácticas posibles.

De lo descrito anteriormente, se puede considerar que es aplicable a Sofasa una política de capacitación en simplicidad, que haga énfasis en los siguientes aspectos, los cuales deben estar acompañados de campañas de recordación para no perder su continuidad:

- Tomarse el tiempo adecuado para la planificación de actividades y proyectos de manera ordenada, que permita reaccionar de forma preventiva y no reactiva.
- Asumir una cultura del ahorro, en tiempo, en aprendizaje y costos para ser aplicado en nuevos proyectos y no perder lo aprendido en otros.
- Materializar el conocimiento a través de una adecuada gestión de éste.
- Organizar reuniones efectivas, que permitan ahorro en tiempo y el logro de resultados visibles. Ser claro al momento de convocar a una reunión, especificando los objetivos, contenidos y resultados esperados, y así contextualizar a los integrantes.
- Eliminar las actividades que no generan valor dentro de los procesos que se tienen en Sofasa al adecuarlos a su contexto, como pequeña ensambladora del grupo Renault.

4.4 GESTION DEL CONOCIMIENTO

Esta investigación pretendió identificar en Sofasa los conceptos, procesos, valores, etc., que fueron aprendidos de la cultura Toyota, en busca de su conservación. Para lograrlo, es importante un adecuado manejo de la gestión del conocimiento. Es por ello, que en este punto se analizará también un concepto teórico para dejarlo como una de las recomendaciones de los investigadores a Sofasa.

Al hacer un barrido bibliográfico sobre lo que algunos autores plantean frente al tema se encontró que:

“En una empresa es necesario fomentar una cultura de la información y bajo los nuevos presupuestos, una cultura del conocimiento. Así, la conexión humana y la interacción entre los hombres, es un pilar fundamental de una gestión exitosa.

Para que las empresas valoren la gestión del conocimiento, es importante que tengan claro la definición del capital intelectual, como el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro. Conocimiento, información, *Know How*, que se usan para generar riqueza, mejorar la competitividad o dar un mayor y mejor servicio.”¹

De esta forma se encontró que la alta dirección de Sofasa está también muy consciente de lo que los mismos libros predicán:

“La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para apoyar la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

En las empresas modernas, influenciadas por los nuevos paradigmas, quiénes invierten en conocimiento, imaginación, innovaciones tecnológicas, infraestructuras, capacitación y entrenamiento, están más cerca del éxito, dispondrán de una mayor productividad y lograrán mayores beneficios en la nueva economía del conocimiento.”³¹

Por lo expuesto anteriormente, Sofasa se ha concienciado de la importancia de realizar gestión de conocimiento, al ser éste un intangible que actualmente es muy valorado. Es por esto que en el caso actual, Sofasa debe realizar un adecuada

• ¹ Pérez, Delaray Minsal; Rodríguez, Yudit Pérez. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento ACIMED, sep2007, Vol. 16 Issue 3, p1, 13p, 1 chart.

gestión del conocimiento para que las buenas prácticas adquiridas no se pierdan, sino que cada día se potencialicen más.

Si se es consciente de que el conocimiento es un factor crítico de la competitividad, Sofasa no debe echar al olvido lo aprendido con Toyota, pues esto le permitirá tener una posición de ventaja frente a las demás filiales de Renault, al haber trabajado ya con la cultura Japonesa de Toyota, que se asimila mucho a la de Nissan, que se entendería como un futuro participante potencial dentro de la cultura de Sofasa (y hasta se podría convertir en un nuevo driver, que podría ser llamado a tener otro espacio de investigación para saber cuál será su influencia en Sofasa o que “choques” se podrían tener en la nueva cultura Sofasa 2009; después de todo este cambio accionario que se está sucediendo).

La gestión del conocimiento adquirido de Toyota por Sofasa durante estos años, implicará:

- Formular una política estratégica para desarrollar y aplicar el conocimiento.
- Ejecutar esa política con el apoyo de toda la organización.
- Mejorar el uso del conocimiento en aquellas partes de la organización en que no se usa de forma óptima o no se adapta a las nuevas circunstancias

Todo esto con el fin de:

- Hacer visible el conocimiento.
- Construir infraestructuras de no sólo técnicas, sino conexiones entre personas que estimulen la colaboración.
- Desarrollar una cultura intensiva del conocimiento, fomentando comportamientos proactivos de intercambio.

A través de:

- Realización de formaciones a las nuevas generaciones, donde se enseñe lo aprendido de Toyota.
- Motivar a los empleados a que formen parte de los sistemas de participación.
- En el día a día, fortalecer las prácticas aprendidas de Toyota.

La idea es que con el apoyo de esta investigación, al identificarse que el Kaizen, la planificación y la simplicidad, deben ser conservados como el legado de Toyota a Sofasa, de tal forma que el conocimiento, la reflexiones y vivencias vividas a través de estos años, sea cuidadosamente codificado y almacenado en bases de

datos, que sean fácilmente accesibles a todos los empleados, para que permitan la reutilización del conocimiento en situaciones similares.

Estos conocimientos pueden ser retransmitidos también en sesiones de tormenta de ideas, en conversaciones, en pasillos e incluso en reuniones informales, con el fin de integrar el conocimiento como un activo empresarial o como un nuevo valor añadido en los productos, procesos, servicios y sistemas, sin desmeritar lo que ya se ha hecho por esta labor en la empresa, sino además potencializarla como una gran labor que se debe seguir fomentando.

5. CONCLUSIONES

En este capítulo, se desarrollará la etapa seis expuesta en la Metodología del Proyecto.

Como se dijo inicialmente, es muy poco lo que se ha estudiado sobre el impacto en la cultura organizacional por la salida de uno de los accionistas de una empresa conformada por una Joint venture; debido a esta dificultad, esta investigación fue realizada en un trabajo de campo a través de una serie de entrevistas, donde se pudieron extraer las evidencias del aprendizaje de Sofasa durante la participación por casi 20 años de Toyota como accionista que impactaba en su cultura organizacional, y la incertidumbre generada a partir de la implementación de la cultura Renault.

Los japoneses presentan características individuales, propias de su tradición, que condicionan el desarrollo organizacional de cualquier empresa: la necesidad de crear confianza a nivel personal, la seriedad y honradez en los tratos, la exigencia y respecto a la calidad, la importancia del trabajo en equipo y deseo de superación personal, la austeridad, el cumplimiento estricto de las responsabilidades individuales, y el profundo respeto por el orden, la disciplina y la jerarquía. Estas y muchas más características propias de su cultura fueron las impregnadas por ellos a Sofasa en estos casi 20 años.

Uno de los objetivos de esta tesis era el de identificar que tan asimilada estaba dentro de la cultura de Sofasa, la de Toyota y qué conocimientos se han adquirido y deben preservarse dentro de la organización; al respecto, y luego de evaluar y tabular la información recopilada a través de la herramienta aplicada que fue la entrevista, se encontró que:

1. En Sofasa sucedió algo especial, y es que de cada una de las culturas de influencia (Toyota, Renault y Colombiana), el talento humano de esta corporación, logró extraer lo mejor de cada una de ellas y a través de una “tropicalización” (entendido el término como “sui generis” de Sofasa), creando así la Cultura Sofasa la cual está muy arraigada dentro de sus empleados y caracterizada por:
 - El respeto por los demás personas que forman parte de Sofasa y con quienes se interactúa (clientes, proveedores y terceros).
 - Informalidad en el trato. Donde no hay burocracias ni doctoritis.
 - Ser una empresa amigable.
 - Saludar a cada persona por su nombre, de beso y abrazo.

- Todos los empleados tienen iguales condiciones, por esto los servicios se ofrecen de la misma forma para todos, no se hacen consideraciones preferenciales.
- Todos los trabajadores, inclusive la presidencia, se tratan por su nombre.
- En Sofasa se observa la real preocupación por las personas.
- Sofasa promulga a su interior el estar a la escucha permanente de sus colaboradores y de los clientes, por esta razón promueve una cultura de puertas abiertas. Todos los empleados tienen acceso al Presidente y demás jefes.
- En Sofasa “Todos trabajan, todos piensan”; es por esto que las ideas, desde los operarios hasta los altos ejecutivos, son tenidas en cuenta dentro del proceso de mejoramiento continuo.
- Sofasa es considerada una gran familia, por lo que involucran en diferentes actividades a las familias de los empleados.
- En Sofasa el empleado es muy importante y siempre le quieren dar lo mejor.
- Sofasa tiene un ambiente calido pero retador.
- En Sofasa se busca el desarrollo integral de las personas.
- En Sofasa los empleados están orientados al resultado, a la productividad, reducción de costos y al mejoramiento continuo.
- En Sofasa el jefe es jefe para todo, reconoce los logros de los empleados y los reta a ser cada vez mejores. A demás, el jefe es el primer representante de las necesidades de trabajador frente la organización.
- En Sofasa se puede manifestar el desacuerdo con respeto y llegar a conciliaciones.
- En Sofasa se establecen esquemas de participación que permiten al empleado la mejora y el reconocimiento, porque son finalmente esquemas de desarrollo de las personas.
- En Sofasa no se busca que todas las personas sean perfectas, se busca desarrollar el potencial de cada una y las cualidades que tiene para lograr un mejor resultado.
- En Sofasa se busca el desarrollo de sus empleados, es por esto que se trabaja en el diseño de los puestos de trabajo, en el diseño de los cargos y responsabilidades, para que todos se sientan motivados y puedan ir a la empresa a aportar todos los días.

- Sofasa considera la formación como un elemento básico para la obtención de resultados, de hecho, la formación ha sido uno de los esquemas priorizados en los momentos de crisis de la empresa. Para responder a las necesidades del mercado y a la competitividad requerida, es necesario tener un recurso humano capacitado, que pueda dar lo mejor de si mismo para crear y transformar a la organización.
2. Se identificó que el Kaizen, la planificación, la Simplicidad, el Jit, las 5' s, la Eliminación de Mudas, el Gemba y Genchi Gembutsu, son las prácticas más representativas de la cultura de Toyota que se encuentran arraigadas en la cultura Sofasa. Lo que los lleva a conformar el gran LEGADO DE TOYOTA A SOFASA.
 3. Básicamente los entrevistados hablaban de la importancia de no perder lo simple que era el trabajo con Toyota, este redunda en el manejo de procesos, procedimientos y políticas que facilitan el trabajo diario y la realización de proyectos. Lo que es muy criticado frente a Renault que requieren de mayores inversiones y de la intervención de muchos interlocutores.
 4. Se puede concluir que la cultura de Sofasa se ve influencia por la cultura de Renault en los siguientes aspectos:
 - Orientación al costo y a la productividad.
 - Dinamismo.
 - Capacidad para replanear situaciones.
 - Capacidad de abrirse al mundo. Maneja un concepto mas internacional que permite estar en constante comunicación no solo con la casa matriz sino también con las demás plantas ensambladoras del mundo.
 - Alta Estandarización y normalización de los puestos.
 - Implementación de un sistema de calidad.
 - Reconocimiento de la importancia de la formación en los empleados y en la transferencia tecnológica. Renault es muy fuerte en el aspecto técnico y por esto busca que la gente se especialice en determinadas partes del vehiculo.

- Fortalecimiento de la gestión del desempeño, planteando objetivos y haciéndole seguimiento a la gente para construir las bases de mejoramiento y desempeño individual lo que permite canalizar todos los esfuerzos de una organización sobre los objetivos macro que después se convierten en objetivos individuales a través de la entrevista individual de objetivos.
 - Desarrollo de una comunicación más abierta que esta dispuesta al debate.
 - Manejo de indicadores que ayuda a controlar la performance de la planta.
 - Pensar en abrir nuevos mercados, no solo orientarse a producir localmente aprender a movernos en el mundo internacional.
5. Durante el paso de Toyota como accionista de Sofasa, impulsaba la gestión administrativa de Sofasa al cumplimiento de los siguientes principios:
- Toyota veía a sus trabajadores como el primer sitio donde hay que mirar cuando querían mejorar la productividad y calidad. Por esto la importancia del Kaizen y la planificación.
 - Crean ambientes de aprendizaje constante. A través del Mejoramiento Continuo.
 - Buscan minimizar los residuos y sobrantes, (incluido el exceso de inventario), capacitando a los empleados y buscando la perfección de los procesos y la eliminación de Mudas.
 - Para la estandarización de procesos y procedimientos, crean primero los sistemas manuales, luego emplean la tecnología como herramienta para ayudar al proceso. Esto con el fin de buscar la calidad constante.
 - Crean sistemas para respetar y tratar bien a sus asociados. Empleados, proveedores y clientes.
 - Hacer lo complejo de una forma simple.
 - Desarrollar un esquema de planificación.
 - Buscar constantemente el mejoramiento continuo, Kaizen.
 - Desarrollo de programas de participación de los empleados.

- Solucionar los problemas o implementar mejoras yendo al Gemba al origen.
 - Fortalecimiento de la calidades el origen, desde el Gemba.
6. Sofasa tiene muy asimilado los conceptos de Toyota porque a pesar de que ésta fue accionista hasta enero de 2009, su presencia en Sofasa desde hace aproximadamente cuatro años era mínima; se limitaba a la comercialización de CBU y a la producción de Toyota *Prado*; no había presencia Japonesa como antes en la planta (*Window Person*), no se presentaban nuevos proyectos y las capacitaciones en Japón habían desaparecido. Pero a pesar de esto, el pensamiento de mejoramiento continuo, ir al Gemba o al Genchi Gembutsu a solucionar los problemas, pensar en la Calidad Total, en la Planificación, en el JIT, el Manejo de la Simplicidad en el día a día, la realización de Kaizen, el respeto por el operario y la posibilidad de que este participe en el mejoramiento de la empresa, forma parte del quehacer diario en Sofasa.
 7. En cuanto a la incertidumbre sobre los grandes cambios que se puedan llegar a generar, es de tener en cuenta que el gran centralizador de los procesos, procedimientos y políticas de Toyota es el sistema de producción Toyota (TPS), el cual busca evitar mudas, tener un adecuado manejo de inventarios, JIT y mejoramiento continuo, entre otros. Esto debe ir acompañado por procedimientos de 5's, Kaizen y por una política de Planificación, Respeto por las personas y Mejoramiento Continuo. En este aspecto, casi todos los entrevistados coinciden en argumentar que muchos de estos procedimientos, políticas y procesos ya son utilizados por Renault producto de su alianza con Nissan y desde su sistema de producción. Hay que tener en cuenta que el éxito que ha tenido Toyota a nivel mundial, ha llevado inclusive a que empresas diferentes al sector automotriz adopten sus buenas prácticas.
 8. Se identificaron como las diferencias más evidentes entre la cultura Renault y Toyota:
 - Toyota es organizado, disciplinado, práctico y define claramente sus procesos, la planeación es muy importante aunque se demoren en ponerse de acuerdo, una vez este aclarado lo ejecutan de manera programada lo que hace que sus decisiones sean firmes, mientras que en Renault pueden cambiar de un día a otro. Pero esto trae como desventaja para Toyota la inflexibilidad y la lentitud para replantear situaciones cuando las condiciones son adversas a las presupuestadas

y ventaja para Renault pues son más ágiles y responden más rápidamente a las necesidades del mercado.

- En Renault se maneja mucha burocracia documental, en Toyota son más simples. Esto le ha permitido a Renault por ejemplo tener un sistema de calidad mejor documentado que el de Toyota y a los empleados de Sofasa tener mas transferencia de conocimiento técnico de Renault que de Toyota.
- Desarrollar un proyecto en Renault requiere de un equipo de trabajo robusto y de muchas inversiones, en Toyota los equipos de trabajo son más pequeños y requieren de menos inversiones por que se reutilizan equipos de otros proyectos. Esto se debe a que Renault le apunta al desarrollo de vehículos con mayor tecnología que Toyota. De este punto es rescatable para Sofasa en el desarrollo de nuevos proyectos con Renault la utilización de maquinaria de otros proyectos.
- Las comunicaciones con Renault facilitan el dialogo y la discusión para llegar a un consenso en Toyota esto es imposible.

9. Se encontró que algunas de las ventajas para Sofasa de ser 100% Renault son:

- Desarrollo de un mayor sentido de pertenencia sobre la marca.
- Proceso más fuerte de transferencia de tecnología de la marca.
- Los empleados de Sofasa serán atendidos como funcionarios de Renault. Convirtiéndonos en actores consolidados de la estrategia del grupo.
- Renault tiene una gran capacidad de abrirse al mundo, es por esto que se debe buscar que los empleados de Sofasa este realizando constantemente benchmarking con la casa matriz y otras plantas de Renault para así poder identificar buenas prácticas y acoplarlas a nuestro entorno de tal forma que Sofasa sea más competitiva.
- Sofasa debe trabajar en la planificación de Toyota pero acompañada de la capacidad de tomar decisiones rápidamente de Renault, que le permite adaptar las estrategias a las necesidades del mercado.

- Renault tiene un sistema de calidad mas estandarizado que hace mas acompañamiento y seguimiento que el de Toyota, pues este se basa en ir al Gemba. Con la fusión de estos dos conceptos Sofasa podrá ser reconocido por el excelente sistema de calidad impuesto en el ensamble y comercialización de sus vehículos.
- Para Renault la formación y el conocimiento técnico es muy importante, por esto en Sofasa se debe trabajar en la transferencia del conocimiento con la casa matriz y las demás plantas para Renault para que sus ingenieros y técnicos tengan una back ground más internacional.
- La cultura de Renault reconoce la importancia del dialogo y del debate esto permitirá que las ideas de Sofasa al ser 100% Renault sean mas valoradas y tenidas en cuenta.
- Los empleados de Sofasa se verán enfrentados a la posibilidad de realizar pasantías en otras plantas para ampliar sus conocimientos debido al concepto de internacionalización de Renault.
- Ampliación del portafolio de productos por la asignación de nuevos proyectos a ensamblar o CBU² a comercializar.
- Obtención de rebajas en precios de CKD³ que mejoren la rentabilidad de los vehículos y el cumplimiento del IS⁴.
- Trabajar con una marca como Renault que esta muy arraigada y posicionada en el mercado Colombiano.

10. Sobre la alianza de Nissan – Renault, se considera que Sofasa tiene una ventaja competitiva frente a las demás plantas de Renault ante una posible incursión de la marca Nissan como ensamblador en las plantas de Renault. Esto debido a que Sofasa tiene la experiencia de haber compartido casi 20

² Completed Built Up. Importación de vehículos automotores.

<http://encolombia.com/medioambiente/hume-decreto1228697.htm> febrero 2009

³ Completely Knocked Down Material del sector automotriz desarmado para ensamble de vehiculos.

[http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=COMPLETELY%20KNOCKED%20DOWN%20\(CKD\)](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=COMPLETELY%20KNOCKED%20DOWN%20(CKD)) Febrero de 2009

⁴ Índice de integración subregional, acuerdo firmado por la Comunidad Andina para la comercialización de vehículos con bajos aranceles que cumplan con un porcentaje de integración subregional dentro de sus componentes.

<http://www.comunidadandina.org/normativa/tratprot/acuerdo.htm> Febrero de 2009.

años con la cultura Japonesa de Toyota lo que hace que muchas de las formas de trabajar sean conocidas por los empleados, lo que generaría una capacidad de adaptación superior a la de las demás plantas de Renault en el mundo.

Frente a los retos que el Departamento de Recursos Humanos debe asumir en cuanto al cambio generado en Sofasa:

- La cultura de Sofasa está conformada por la cultura Renault, Toyota y Colombiana, pero esta tan consolidada, que se puede asegurar que no presentará grandes cambios a corto plazo con la salida de Toyota. Es por esto que Recursos Humanos, debe pensar en un plan de acción para seguir motivando a los empleados a formar parte de los programas de participación de la empresa y sigan trabajando como lo venían haciendo; además, Recursos Humanos debe documentar la políticas, prácticas y procedimientos de Toyota que forman parte del día a día de la cultura de Sofasa para que a mediano plazo se realicen programas de formación para disminuir el riesgo que por el ingreso de nuevas generaciones o la salida de las actuales, pueda generar que el conocimiento producto de la alianza con Toyota se pierda.
- Debe desarrollar campañas de comunicaciones para que los empleados de Sofasa se familiaricen con el mundo Renault. Pues la entrada de Renault como socio único de Sofasa, podría traer que este quiera imponer su cultura; para esto, los empleados de Sofasa deben entrar en un proceso de negociación con la casa matriz para que Sofasa no pierda su dinamismo. Este proceso de negociación también debe ser direccionado por Recursos Humanos para que no se convierta en un enfrentamiento que impacte en el clima organizacional de Sofasa.
- Principios del sistema de producción Toyota como: Jidoka (Alta Calidad), Just in time (Sistema jalar, Atokotei Hikitori; producción nivelada, Heijunka; proceso de flujo continuo, Nagareka); Alta Productividad, se deben conservar, partiendo de la base de que no forman parte exclusiva del sistema Toyota sino que inclusive en el mundo Renault se tienen y son importantes para evitar desperdicios y asegurar al cliente la entrega oportuna de sus vehículos. El Auto mantenimiento, formación práctica, Mantenimiento programado, Capitalización en Proyectos y Eliminación de pérdidas, también se deben conservar.

- En las entrevistas se identificó que las personas le tienen más temor a la entrada de Renault como accionista único que a la salida de Toyota. Es allí donde realmente Recursos Humanos debe realizar campañas para que los empleados se familiaricen con el mundo Renault y se sientan orgullosos de formar parte activa y consolidada de el, para que realmente se logre desarrollar un óptimo sentido de pertenencia y orgullo de ser Sofasa 100% Renault, pues se debe hacer énfasis que Renault siempre ha creído en Colombia y es una marca muy posicionada en el mercado Colombiano.
- Recursos Humanos debe realizar campañas en las que sean claras políticas o procedimientos que la gente consideraba como de Toyota y que se seguirán realizando a pesar de su salida como accionista de Sofasa.
- Programar formaciones para los operarios e ingenieros nuevos, dictados por aquellos que trabajaron con Toyota para que así se pueda realizar una transferencia de este conocimiento y asegurar que este no se pierda.
- Motivar a los empleados a trabajar en los sistemas de participación como el Kaizen.
- Continuar con su campana de cuidar a la gente, de acompañarlos y hacerlos sentir importantes como lo hace Toyota.
- Con Renault se debe trabajar especialmente en la planificación y la simplicidad para la ejecución de proyectos, pues de acuerdo con lo expuesto por los entrevistados Renault se caracteriza por que continuamente está cambiando sus decisiones y ampliando plazos. Igualmente, presenta un alto índice burocrático y la exigencia de grandes inversiones para el desarrollo de nuevos proyectos, que para una empresa tan manual y con un músculo financiero tan pequeño como el de Sofasa hace que no sea competitiva frente a las demás plantas de Renault e imposible la adjudicación de nuevos proyectos.

Posteriormente a la realización de la entrevista, se realizó una matriz de influencia con el Presidente y los Directores de Producción, Calidad y Recursos Humanos donde se analizaba la influencia del legado de Toyota a Sofasa: el Kaizen, la planificación, el Jit, las 5' s, la eliminación de Mudas, el Gemba y Genchi Gembutsu, dentro de la cultura de Sofasa y se observó que entre estas prácticas hay una gran interdependencia, o sea que todas influyen y dependen de todas, lo

que hace inviable la existencia de una sin las demás. Se destacaron como las más influenciadoras y menos dependientes: el Kaizen y la Planificación, convirtiéndolas en las variables donde se debe enfocar el esfuerzo de Recursos Humanos para conservar lo aprendido de Toyota.

Pensar en Kaizen, es pensar en Mejoramiento Continuo, en la dignificación del operario por permitirle formar parte activa del engranaje de la organización, pues no sólo ejecuta, sino que también piensa; y quién mejor para dar ideas en busca de mejorar los procesos si no es el mismo que lo hace.

La filosofía del Kaizen busca que los procesos se realicen de la mejor manera, que aporten calidad y simplicidad, que siempre se esté cuestionando en cómo hacer mejor las cosas. Pero para lograrlo es fundamental que la empresa apoye y motive a sus empleados a participar, a apropiarse de sus funciones y del entorno en general y piensen cómo lo pueden mejorar.

El Kaizen ya está muy interiorizado dentro de Sofasa es por esto que los esfuerzos de recursos humanos es más de motivador y controlador de la ejecución de los Kaizen.

Cuando se habla de planificación en Toyota, se habla de su sistema de producción, su estandarización y el respeto por el cumplimiento de los planes y proyectos, y es ahí donde realmente Recursos Humanos debe hacer más esfuerzos, acompañado directamente por la Dirección de Planeación Producto y Proyectos para la realización de nuevos proyectos; por la Dirección de producción, Calidad y Comercial para el proceso diario de producción y comercialización de los vehículos y obviamente por el Director Presidente; pues los empleados de Sofasa no pueden caer en la burocracia descrita en los procesos de Renault; sino que, a través de una negociación respetuosa, tratar de convencer a los funcionarios de Renault sobre la importancia de la planificación, de hacer planes y ejecutarlos correctamente, de evitar grandes inversiones; por ejemplo, reutilizar activos en nuevos proyectos.

Este proceso es lento, pero es importante tener en cuenta que la planificación debe ser muy tenida en cuenta por Renault y más en estos días de crisis económica mundial, que obviamente está afectando en gran medida el sector automotor.

Estas propuestas descritas anteriormente, no podrían realizarse sin la Simplicidad que le pone Toyota a todos sus procesos, esto va ligado a todos los conceptos: el kaizen, la planificación, la eliminación de Mudras, el JIT, etc. Lo que permite tener procesos mas claros y fáciles que lo llevan a invertir poco, lo que hace la empresa más rentable, y a su talento humano más claro y objetivo. Por esto Recursos

Humanos debe desarrollar campañas dentro de Sofasa de Simplicidad para evitar hacer los procesos más complicados, Mudar, disminuir sobrecostos y tener una actitud al cambio mas preventiva que reactiva.

El cambio requiere de la inversión de tiempo, energía y recursos. Requiere de un grupo piloto inicial comprometido con los nuevos propósitos, métodos y ambientes de trabajo de la organización. En Sofasa, el Departamento encargado de manejar este cambio debe ser el área de Recursos Humanos, quienes están tratando de conservar el legado de Toyota a través del tiempo.

El capital intelectual no es solamente para que el negocio funcione en el corto plazo, sino para que siga funcionando en el largo plazo, para que genere utilidades en el futuro. Es por eso que Sofasa, para no perder su capacidad competitiva de lo aprendido por Toyota, manejará el legado de los japoneses.

Si se extrapolan los resultados encontrados en esta tesis, como el legado más importante que deja Toyota a Sofasa (Kaizen, Planificación y Simplicidad), se puede asegurar que cualquier organización que quiera ser exitosa debe pensar en estos conceptos, no como Kaizen, Planificación y Simplicidad, sino como un trabajo en búsqueda del Mejoramiento Continuo en su desarrollo organizacional y en el hacer las cosas de la mejor manera, pero eso sí, lo más simple posible, para obtener mejores y más rápidos resultados.

Es inevitable que los empleados de Sofasa sientan nostalgia por la salida de Toyota como accionista, pues reconocen que Toyota llego a en un momento muy importante que con la ayuda del señor Juan Cunnil transformo la historia social de Sofasa. Pero ahora el reto es trabajar con Renault una compañía que por cuarenta años ha creído en nuestro país permitiéndole a Sofasa ensamblar sus vehículos y convirtiéndose en agente dinamizador de nuestra economía.

Al evaluar si una cultura tiene bien sembradas sus bases, se debe realizar un tipo de investigación como esta, que permita ver que todos los elementos que intervienen en ella son dependientes unos de los otros. Es decir, que ese sistema que constituye una cultura, debe convivir y actuar para que la misma exista. En este caso, se puede decir, nuevamente, que para Sofasa el Kaizen es un punto central (núcleo de la célula) de su cultura; pero necesita, uno a uno, de los otros procesos que les enseñó Toyota, para que sus engranajes sigan funcionando de una manera adecuada.

Esta investigación lo que continúa es el desarrollo de un plan de acción y su puesta en marcha por parte de Recursos Humanos a través del Legado de Toyota, el cual deberá enfrentar los retos de ser aceptado por Renault; pero hay que ser

conscientes de que, de alguna manera, Renault ya los ha vivido en estos años con su alianza con Nissan, lo que podrá hacer de Sofasa centro de análisis para recuperar así las mejores prácticas aprendidas de Toyota.

La sinergia que se obtuvo en esta investigación, la cual se realizó en conjunto entre la Universidad (Eafit) y la empresa (Sofasa), es digna de ser copiada por otras organizaciones. Es decir, varias de las soluciones a las preguntas que se tienen en el día a día del funcionamiento o el devenir de una empresa pueden ser resueltas si las empresas constituyen grupos de estudio o asesorías de esta manera (universidad – empresa), con lo cual los aportes metodológicos y de conocimientos que pueda brindar la universidad, se pueden aplicar para encontrar mejores y más rápidas respuestas a lo que la empresa necesita o está buscando.

ANEXOS

ANEXO A. Formato de entrevista aplicada

ANEXO B. Transcripción de las entrevistas

ANEXO C: Ampliación de la entrevista

ANEXO D: Matriz Influencia Dependencia

ANEXO E. Resultados de las matrices individuales

ANEXO A. FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA

Encuesta impacto de la salida de Toyota en Sofasa

La siguiente entrevista tiene fines académicos para el desarrollo de las tesis, con el objetivo de identificar las prácticas, políticas y procedimientos aprendidos de Toyota en Sofasa, consideradas como buenas prácticas, en la busca de su perduración en el tiempo.

El área de Recursos Humanos en conjunto con la universidad Eafit, realiza actualmente un estudio de las implicaciones que traerá la salida de Toyota como socio accionario de Sofasa, buscando implementar de una manera efectiva, algunas medidas que ayuden a minimizar el impacto que esto puede generar en la cultura de la organización.

Se da como tiempo de duración aproximada de la entrevista, 20 minutos.

Nombre del entrevistado:

Área a la cuál pertenece:

Función en la empresa:

Número de personas a su cargo:

Número de años en la empresa:

Número de años con trabajos relacionados con Toyota:

Fecha de la entrevista:

1. ¿Cree Ud. que la salida de Toyota implicará cambios en la cultura y el entorno de Sofasa? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles?
2. ¿Cuáles **procesos** de su área o de gestión general de la empresa deben ser repensados o mantenidos por la salida de Toyota, sabiendo que Renault no las tiene y son unas buenas prácticas que deja Toyota en la empresa?
3. ¿Cuáles **procedimientos** de su área o de gestión general de la empresa deben ser repensados o mantenidos por la salida de Toyota, sabiendo que Renault no los tiene y son unas buenas prácticas que deja Toyota en la empresa?
4. ¿Cuáles **políticas** de su área o de gestión general de la empresa deben ser repensados o mantenidos por la salida de Toyota, sabiendo que Renault no los tiene y son unas buenas prácticas que deja Toyota en la empresa?

5. ¿Cuál o cuáles de estos conceptos considera usted se deben conservar dentro de la cultura de Sofasa, producto del aprendizaje de Toyota?:
- Justo a tiempo.
 - Kanban.
 - Genchi Gembutsu.
 - Kaizen
 - Eliminación de mudas.
 - 5s.
 - Evitar el desperdicio.
 - Participación al operario para la solución de los problemas del proceso y de sus puestos de trabajo.
 - Calidad Total.
 - Mejoramiento continuo.
 - Multidisciplinariedad de funciones.
6. ¿Considera usted que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota?
- Asegurar alta calidad. (Jidoka).
 - Producción de la cantidad deseada y a tiempo (Just in time) que incluye tres herramientas: Sistema jalar (*Atokotei Hikitori*), producción nivelada (*Heijunka*), Proceso de Flujo Continuo (*Nagareka*).
 - Alta Productividad.
7. Considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota:
- Auto mantenimiento
 - Formación práctica
 - Mantenimiento programado
 - Capitalización en Proyectos.

- Eliminación de pérdidas

8. ¿Qué rol esperaba que desempeñara el área de Recursos Humanos en su área para la gestión del cambio por la salida de Toyota de Sofasa?
9. ¿Qué diferencias encuentra entre la cultura Renault y Toyota?
10. ¿Qué elementos de la cultura Toyota considera están totalmente asimilados por la cultura Sofasa?
11. ¿Considera que hay elementos contradictorios entre la cultura Renault y Toyota? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
12. ¿Cómo percibe el ingreso de Sofasa al mundo Renault como socio único de esta empresa?

ANEXO B. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Entrevistado:

JUAN TIBANA

Entrevistadora:

LISETH MEJÍA TAMAYO

¿Cuál es su conocimiento de Toyota dentro de la organización y que rol ha jugado entre Sofasa tener ese conocimiento?

JT: “Haber, el conocimiento mío lo adquiero cuando trabajo muy de cerca con los japoneses, en el año 1991 a 1994, específicamente en el control de la producción en la gestión en la planta y en la parte logística, básicamente”.

LMT: ¿Cree usted que la salida de Toyota implica cambios en la cultura y el entorno de Sofasa?, si su respuesta es afirmativa indique cuáles cambios.

JT: “Pienso que no afecta, porque ya hay raíces creadas en una generación que convivió con ellos. El peligro es que de pronto esas raíces se pierdan, si esas personas, ese conocimiento y ese sentido de la realidad no se cultivan en las nuevas generaciones que están entrando”.

LMT: ¿Cuáles procesos de su área o de gestión general de la empresa deben ser repensados o mantenidos por la salida de Toyota, sabiendo que Renault no las tiene y son buenas prácticas que deja Toyota en la empresa? O sea ¿qué procesos de Toyota se pueden conservar?

JT: “Como te dije, hay unas raíces creadas que se representan en un pensamiento en un *Know how*, cómo hacer las cosas, que tienen algunas personas que hoy manejan procesos, digamos, críticos de la compañía, es el caso del Director de Fabricación, el que maneja la logística y algunos que manejan la fabricación. Estas personas mantienen estas prácticas en la cabeza y de alguna manera las ejecutan y logran que haya coherencia en el momento de tomar decisiones aquí en la compañía; es decir, con ese pensamiento que tienen ellos, derivados de su convivencia con los japoneses o con la gente que vino aquí, digamos que con eso se asegura que esas prácticas se mantengan”.

LMT: ¿Pero qué, o sea, ya en detalle qué procedimientos serían?

JT: ¿Qué procedimientos o qué prácticas?

LMT: ¿Qué procedimientos, procesos o políticas de Toyota considera que se deben mantener en Sofasa, ya sea porque Renault no las tenga o porque impactan en gran medida a Sofasa?

JT: Toyota siempre ha tenido dos pensamientos muy claros, un pensamiento humanístico o humanista, de respeto a la persona, de organización aplanada; y otro, digamos, pensamiento técnico, de simplicidad, de coherencia, de sinergia; yo diría de un concepto sistémico muy fuerte y se han asegurado que lleguen al piso, al *Gemba*, que ellos llaman.

Entonces, en el pensamiento técnico uno podría mirar la cadena de abastecimiento, la *supply chain*, que esta tan de moda ahora, aunque hace rato nació como concepto. Específicamente estamos hablando de conocimientos como procesos, como el de la fabricación justo a tiempo, el stock bajo o trabajar bajo procesos, con la claridad de evitar siempre los mudas, o todo aquello que sobre, incluyendo el sobrestock de vehículos y de piezas, el respeto, la coherencia y la sincronización con los proveedores; o sea son procesos muy claros de Toyota, que nos habla sobre trabajar con flujos lo más simples posibles, son conceptos muy claros de Toyota, que nosotros con el tema de Renault, los hemos hecho muy complejos.

Me explico; por ejemplo, se reza que uno debe traer piezas, menos piezas y de un mismo origen. La simplicidad se da en los costos logísticos y los costos de preparación hacia la producción, para que sean más bajos y tener en el sitio donde se traen los proveedores. De ahí nace la necesidad de tener pocos proveedores, porque si ustedes tienen varios proveedores, tienen varias logísticas y tienes varias interacciones en cada logística, lo que conlleva a que los problemas sean mayores (por aquello de que los problemas individuales generan más problemas).

También hay procesos que son el tema de la distribución, el justo a tiempo; algunos de ellos se han interiorizado, pero hay otros que no; por ejemplo, hay un proceso que de pronto no aprendimos, por lo menos en la práctica, el proceso de planear, digamos... planificar, es decir, lograr que lo que se planea se lleve a cabo.

LMT: ¿Y eso no lo tiene Renault?

JT: Digamos que lo tiene, pero con ánimo de servir más al cliente. Con una orientación un poco más comercial que de negocios, se mueve mucho en el tiempo y crea variaciones; por lo tanto, al manejar la variabilidad mayor, como dicen ellos la variedad crea mucha complejidad; entonces logra que la planeación

finalmente no sea planeación sino que sea cada rato una búsqueda de llegar y ajustar las desviaciones.

Eso en un nivel uno, casi que no es visible, pero hacia abajo, cuando usted despliega eso a nivel de pequeñas actividades, esa complejidad se vuelve un desorden grande, entonces los horizontes en firme no son respetados y eso es una cuestión de conceptos muy potente que no hemos aprendido, o sea, de cuatro a cinco conceptos muy claros de planificación de Toyota que nosotros no logramos llevar.

Cuando uno aprende eso, no entiende porqué la planeación en la Toyota.

A veces nosotros les pedíamos material y nos decían: ustedes no van a vender eso, y nosotros decíamos que sí lo íbamos a vender y al cabo de seis meses les teníamos que dar la razón. Si ustedes a 20.000 km sabían que aquí no se iba a vender eso, nosotros entonces a quien le dábamos, no nos dimos cuenta de eso, en eso hay que “quitarse el sombrero” en la planeación de ellos y el concepto que ha pesar de que usted habla comercialmente con ellos, tienen un concepto muy claro de la gente y del negocio, por eso son unos totalmente convencidos del inventario, porque el inventario no lo ven como una flexibilidad para responder al cliente como nosotros los occidentales lo vemos, lo ven como un problema, como el sobreinventario, obviamente, para ser exactos en el concepto.

El tener más de lo necesario, que implique garantizar la continuidad del proceso, lo ven como algo que esta afectando el proceso, tanto de flujos como en dinero; para ellos es muy claro que el inventario es una inversión, que si no se sabe controlar se vuelve un problema muy grave. Entonces lo que hablan allá es que una empresa es un punto que el estratega que planifica lo debería tener quemado allá en el *cd room* del cerebro. El sobre inventario hay que atacarlo, y nosotros por ejemplo aquí nos damos cuenta de algo y es que si tu divides un mes en 20 días y los 20 días en 9 horas diarias, pasamos mucho tiempo trabajando sobre el gasto; estoy metiéndome en el tema de la parte financiera pero es que en si ese es el negocio.

Finalmente, hay tres flujos que concluyen ahí, que son: el flujo del dinero, los flujos físicos y los flujos de información, y para ellos ese es muy claro y nosotros en esa parte no aprendimos mucho pienso yo... de pronto hay gente que como que aprendió el concepto pero no logran tener la fuerza y la inercia para poder enderezar la empresa hacia ese lado o sea la gran enseñanza de Toyota, pues hubo muchas enseñanzas o han existido y algunas, como lo dije, hay raíces que todavía siguen en algunas personas aquí en Sofasa, pero que creo que no aprendimos o sea en la que nos rajamos fue en el planificar, porque no entendimos la esencia de la planificación. A veces atacamos a la respuesta

comercial, a veces lo manejamos por elementos, digamos, del momento coyuntural político.

Hay que cuidar el negocio de los tres dilemas que se manejan: el dinero que entra a través de las ventas, el dinero que se mantiene girando dentro de la empresa o sea la inversión y el dinero que sale que es el gasto. Un tipo industrial que es el que gasta, a veces no lo tiene claro y a veces por ejemplo en reuniones como la CP uno quisiera que fueran más científicas y plenamente hay una influencia comercial, claro ese es el pensamiento occidental.

LMT: ¿cuáles de estos conceptos considera usted que se deben conservar dentro de la cultura Sofasa producto del aprendizaje de Toyota? justo a tiempo.

JT: Lo debe conservar y digamos que es un elemento que lo aplica con restricciones, pero lo aplica.

LMT: ¿Y lo tiene ya interiorizado?

JT: Lo tienen interiorizado, como te digo, algunas personas.

LMT: ¿Pero qué tipo de restricciones tiene el justo a tiempo en Sofasa con el justo a tiempo de Toyota?

JT: Toyota en el justo a tiempo se implementa en una condición ideal: que son proveedores cercanos; aquí tenemos el gran problema de que el 80% esta en Rumania, Gran Couronne, Francia o Brasil, entonces para la aplicación de justo a tiempo es difícil tener proveedores tan lejos. El restante 20% se aplica a prácticas, como por ejemplo la cojinería que se producen y se suministran a la línea conforme vaya la secuencia de entrada de los vehículos, al área de montaje, se van suministrando del proveedor hacia Sofasa; es una practica que quizás fue desarrollada de mucho tiempo atrás y funciona, lo mismo la preparación de digamos pre-ensambles también se hace uno que sea justo a tiempo y hay proveedores justa tiempo aquí, que si bien no son perfectos por las razones expuestas, también hay que entender que en Colombia que se roban un camión, hay trancones por la avenida, ¿cierto?

A veces la gente se confunde diciendo que es un justo a tiempo perfecto, pero realmente nosotros trabajamos un justo a tiempo de suministro más no de producción; porque seria ideal que usted tuviera desde Sofasa la señal para decirle, oiga comience a producir, comience a producir y suminístreme, pero aquí ellos tienen una producción, tienen un pequeño stock y suministran el justo a tiempo o sea es un justo a tiempo de suministro no mas... mas no de producción.

LMT: ¿Qué es el Genchi Genbutsu ¿qué es lo que es?

JT: Eso no tengo idea de que es eso.

LMT: ¿Eso no tiene nada que ver con Gemba?

JT: ¿El Gemba?

JT: Sobre ese tema es mas importante hablar; mire... para mi el Gemba es la palabra mas corta que simboliza que uno, para tener la capacidad de tomar decisiones efectivas, debe conocer el sitio donde se generan los hechos y ese es el piso... no necesariamente el piso de la planta, pero sí el piso de la planta porque es allí donde generalmente los problemas de calidad afloran, cierto entonces que uno puede pensar que la palabra Gemba es para solamente la gente de la planta; mas no... eso es falso.

LMT: ¿Que diría?

JT: La inversión es la que más pesa en un momento dado, más que el mismo gasto, entonces debe estar dando una vuelta en una bicicleta por los almacenes a ver cómo están los obsoletos inventarios de Chía, como están los inventarios de la costa los vehículos CBU, ese es el Gemba del financiero para mí.

LMT: ¿Pero para usted Renault si tiene en concepto de Gemba o no?

JT: Los está manejando.

LMT: ¿Y Sofasa, tampoco?

JT: Los tenemos un poquito, pero hay conceptos como el que acabamos de decir donde, por ejemplo el Gemba del hombre que maneja la fabricación, por ejemplo Mario (puedo decir el nombre) es una persona que admiro mucho, maneja la cadena de abastecimiento, no la fabricación, es el punto Gemba fuerte de él, tiene varios Gembas; digo yo, sitios claves. Él puede ir a muchos sitios donde ocurren los hechos, pero hay problemas más importantes y claves que otros.

El inventario no se genera, se ve la consecuencia en los almacenes cuando tenemos sobrestock, se ve en las zonas como Mayorca cuando ya está el stock montado. Estos sitios son supremamente claves por que es donde se definen la historia del cuento, cuando nosotros cuatro meses atrás definimos cómo va a ser el futuro y que siempre tratamos de jalonar las ventas, pero a veces nos olvidamos del efecto, de que si no hay ventas, nos llenamos de inventarios; pero no medimos ese riesgo. Es mas, ahí queda una cosa que es importantísima que también

Toyota lo habla y es el de la variabilidad, explico, es un tema que es como apasionante cada vez el mundo el futuro es mas corto; es decir, nosotros tenemos un cambio cada año, cada dos años, entonces como las empresas podían prepararse para poder enfrentar esos cambios drásticos resulta; que ahora los cambios ocurren en lapsos de tiempos mas cortos, entonces por lo tanto a veces uno no puede planear el largo plazo, ya no puede ser un año el largo plazo.

Antes era a cinco, años ya volvimos a un año, y ya casi ni un año, sino un semestre, eso me lleva a que la variabilidad cada vez es mayor; a veces hacia arriba o hacia abajo pero las empresas tienen que desarrollar toda una cadena de abastecimiento que logre responder a esa variabilidad a esas desviaciones y ahí es donde está el juego de la flexibilidad y es donde entran herramientas en juego, cosas tan importantes como lograr acomodarse, a veces somos muy partidarios pero cuando nos vamos a cambiar ...es un camello.

Por ejemplo, tenemos el carro tipo tipificado tipo A, él comercial dice: no hombre se está vendiendo el rojo ya no el verde, ya no necesitamos con rines lámina, sino rines de aluminio, la empresa cuando se va a mover es muy paquidémico todavía esa variabilidad que se vio en el mercado en ese momento la empresa es muy lenta en absorberla y dio una respuesta al tema del conocimiento que no hemos tratado aun ese tema pero básicamente es eso.

LMT: Y kamban?

JT: El kamban es una señal de piso de que también tiene un concepto muy importante y potente. Todos los occidentales nos unimos a un sistema informático y lo bajamos, pero no nos damos cuenta de que a veces la realidad ocurre en un tiempo muy corto; mientras que nosotros subimos la información y alguien la lea al otro día ya no sirve para nada, entonces kamban originalmente es una señal que le permite al proceso anterior comenzar a producir para el proceso siguiente; es una señal y ahí van las clases de kambal de este tipo.

Un proceso kamban que se puede aplicar en el tema de las cojinerías yo le doy una señal al proveedor de que ya el vehículo entró y este comienza a llenar los medios allá en el proveedor para traerlos para Sofasa entonces cuando la empresa le da la señal, ya ese medio va los trae y los suministra. Para comenzar a producir estoy hablando del proveedor, hay varios tipos de kamban, pero estoy explicando este cual es el valor agregado. Cuando uno está solucionando un problema de su vida diaria piense primero en un kamba de piso, hay un kamban que utiliza unas tarjetitas de colores verdes cuando usted puede comenzar a producir, y rojo cuando tiene que parar, pero lo bueno de esto es que no necesitan administrador, ni inspectores, el mismo trabajador se guía sobre ese sistema

LMT: ¿Y ese se utiliza aquí en Sofasa?

JT: Aquí utilizamos algunos pero muy pequeños y se han perdido con el tiempo, porque hemos querido de cierta manera como siempre llamar a sistemas para eso y yo he trabajado en el campo de sistemas e informática, pero cada vez me convengo de que la información se necesita on-line y mejor on-line no son los sistemas. A veces en algunos casos, por ejemplo en la línea de producción, en las señales luminosas, las tarjetas de colores que los trabajadores ya entienden procesan y concluyen y cambian el proceso; por ejemplo, otro es el caso SAP trajo el kamban electrónico que te lo venden en una conferencia en un hotel, sales maravillado, cuando tu te vas a meter a línea no funciona por muchas razones, entre ellas, por que los tiempos de suministro para información alisar y salvo casos que se pueden salvar pero son funciones muy específicas.

LMT: ¿Acerca de la eliminación de modas y evitar el desperdicio se debe continuar en Sofasa, qué tanto se tiene asimilado?

JT: Yo creo que hoy hay conciencia sobre eso con diversas personas que vivieron esa generación y otros que la han asimilado, por qué no todo es malo hay muchas cosas buenas que hemos aprendido de eso. Tampoco decir que somos perfectos, no solo que han tenido como el respeto al conocimiento a ese conocimiento al que mucha gente se desgastó y lo transmitió de generación en generación, es una cosa que se ve de pronto el muda en que tema de la planeación es el tema de los inventarios el sobre Stock que para ellos el peor de las mudas, para ellos es la sobreproducción o sea, es producir cuando nadie necesita eso producido, lo estoy diciendo de otro muda, es que usted produce carros que nadie necesita esa es la peor muda; y sin embargo, así lo hacemos, pero no culpo en sí a una persona específica si no es un modus operandi que la empresa lo tiene en la cabeza, porque de pronto sería una gasto muy grande dentro la parte financiera, la parte comercial y obviamente también en la parte industrial.

LMT: Acerca del Kaizen?

JT: El Kaizen es una de las cosas que mejor sabemos hacer, sabes que ahora que estoy en la línea, ahora me doy cuenta de que el trabajo nos da un ejemplo muy grande, sobre eso tienen la metodología ya regada, tienen la condición creada en su cabeza, pienso que es de las mejores prácticas que tenemos, va muy bien

LMT: Las 5 S?

JT: Las 5 S también las hemos interiorizado, son una práctica importante que en el día a día se ven, tu vas por la planta y es muy limpia, cada cosa en su lugar, los trabajadores saben su rol. Yo pienso que las 5S a nivel de la fábrica está muy

bien, en la parte administrativa que también yo he trabajado a veces, no mucho pero es una cosa que uno aprende en la vida diaria y da muchos resultados

LMT: ¿Participación del operario para la solución de los problemas del proceso y su trabajo en el puesto trabajo; por ejemplo, en la parte del mantenimiento de cuidar las piezas como el auto control, el auto cuidado?

JT: También ha habido mucho de eso, en este tiempo, también se necesita una concientización muy grande, el auto aprendizaje, cada uno tiene su rol específico y lo cumple, en general, la mayoría, por no decir todos, tienen un alto nivel de consentimiento de concientización acerca de las 5S. A veces caemos un poco en el nivel, cuando hacemos movilidad. Por ejemplo, cuando sacamos gente las bajadas de cadencia y volvemos a subir, y de pronto hay gente que es muy nueva y tiene que comenzar esa ganancia, ese es un punto perfecto para las grandes conclusiones, no hay una estrategia clara de transmisión, almacenamiento y mantenimiento del conocimiento, eso se pierde mucho, es un capital que nunca va a llegar en un P&G, nunca va a llegar en un balance, pero hemos cometido muchos errores por subestimar el conocimiento de la gente.

LMT: ¿Acerca de calidad total?

JT: Calidad total, no para mí, calidad total tiene como dos matices, uno la calidad total de la que se habló en los años 80, 90, que fue un concepto muy académico; eso no tuvo éxito, se quedó como en las aulas, en los escritorios, nunca bajo hasta las líneas de producción, pienso yo después no hubo como esa claridad no hubo el sistema de despliegue ni el jalonamiento, no fue claro y lo que hizo.

LMT: ¿Se quiere decir que aquí no se ha aplicado totalmente la calidad total?

JT: Como concepto fue un gran boom de la calidad total, pienso que no dio resultado, pero la calidad total después que implica el concepto de trabajar de la fuente que es un concepto que trae el SPR (Sistema de Producción Renault) es un conocimiento que tiene como dos orígenes hoy Renault lo tiene, pero con influencia Japonesa, porque Nissan está detrás de él también. Hoy muchas cosas se están traduciendo de la Nissan con el conocimiento de los franceses, eso da un conocimiento claro también, pero de otro lado lo tiene la calidad total como tal, pero pienso que en la parte teórica hay convergencia de los tres, pienso que se entiende confluyen o hay coherencia en la parte teórica, en la parte de piso es donde está la gran diferencia.

LMT: Bueno a cerca del mejoramiento continuo.

JT: También creo que existe hoy aquí, es decir, todos los días la gente está pensando en mejorar, es una fuerza grande, la planta es un ejemplo de eso todos los días mejora y todos los días a una velocidad impresionante, eso es la otra cosa que hizo falta, las cosas no se hacen bien y se hacen bien y rápido en esa parte es importante. Yo no quiero contradecirme con el transcurso de la entrevista, pero si dejar en claro lo siguiente, hay decisiones estratégicas al estilo Toyota que a veces no lo hacemos, por ser muy occidentalizados, por tener un concepto un poco diferente, un enfoque diferente a lo que es la parte comercial, la parte del negocio, la parte financiera, la parte industrial, pero la otra es la parte de la gente, cuando digo gente es la parte de la planta o sea 800 – 1000 personas que están en momentos críticos que a través de sus grandes prácticas generan unos cambios tremendos esa es la parte que mas funciona es la parte que realmente, son todoterreno, si hay que volar se vuela, si hay que nadar se nada, entonces ese es el gran capital de nosotros, tener una organización supremamente perfilada al cambio en esa parte.

LMT: ¿Pero eso se debe como al impacto de la cultura de Renault o al impacto de la cultura de Toyota o sea que la gente tenga esa mentalidad o es Sofasa como tal?

JT: Yo creo que es Sofasa, por que como te dije hay gente que te iba a decir, no, es ya Sofasa la que esta perfilada. Sofasa es reconocida en muchas cosas en ejecutar muchas cosas pero a veces nos quedamos corto en la parte estratégica de mover los grandes recursos, es un poco como se da entender.

LMT: Considera que se puede conservar de los siguientes principios del sistema de producción Toyota, asegurar la calidad idoka, producción de la cantidad deseada y a tiempo, proceso de flujo continuo y alta productividad.

JT: Considera que se puede conservar de los siguientes principios del sistema de producción Toyota, asegurar la calidad si estoy de acuerdo y estos es lo que hemos implementado; por ejemplo, en pintura es que es un sistema Yidoka que es cuando un defecto de la parte de soldadura llega, se detecta y se trae inmediatamente el trabajador para la línea, llama la gente de soldadura se hace la contramedida se hace acuerdo con la contramedida si se puede recuperar el rito y ya se hace y se programa una contramedida, que después tiene que verificar si se hizo, hoy lo practicamos.

Y a la pregunta ¿si se puede conservar? Claro que se puede conservar, es un gran principio. ¿hacer que la producción de la cantidad deseada y a tiempo, o sea JIT, se practica; dice acá que incluye tres herramientas, el jalar, si claro, pero el jalar a veces; el jalar, el sistema de jalar, es decir la famosa Jaiyunka, la producción nivelada, lo practicamos, pero a veces nos salimos cuando queremos

hacer mas stock; es decir, nosotros trabajamos haciendo una mezcla de vehículos, un mix como lo llama la producción balanceada, pone mucho cuidado a las cargas de trabajo, que tenemos en cada línea.

Por ejemplo, no es lo mismo pasar los Toyota seguidos a meter twingos en la mitad, cierto, para poder descargar al trabajador y que no se cuelgue la línea, básicamente esa es la producción nivelada, y con un sistema de jalonamiento.

El Jeigunca, yunca traduce balanceo o balance, hace honor a la producción nivelada, y el flujo continuo también lo practicamos, pero a veces nos da por parar un taller y los otros seguir funcionando, es una practica que no va encontrar del flujo continuo; el flujo continuo es que tu tengas un solo chorizo y cuando halla un problema adelante, todo el sistema se ajusta, deja los segmentarios en su sitio ideal, y se para el chorizo, hay básicamente es eso.

Alta productividad, si alta productividad se da cuenta, pero a veces nosotros buscamos las productividades en el gasto, ojo es cosita también es fuerte. Aquí hay dos mundos que todos lo días tendría que ver, el mundo de la inversión y el mundo del gasto, pero a veces la productividad la buscamos aguas arriba en el gasto, pero no en la inversión, ¿Quién dijo que la producción no se puede buscar en la inversión? o sea invirtiendo menos, la productividad tiene tanto de alto como de ancho, solamente que nosotros a nivel de cultura se busca solamente la mano de obra, pero en la productividad están los materiales, en la productividad están muchas cosas, concepto fuerte también para tenerlo allá arriba en las 5 niveles que yo decía.

LMT: ¿considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota: automantenimiento, formación práctica, mantenimiento programado, capitalización en proyectos y eliminación de pérdidas?

JT: Bueno las repito ¿considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota?, automantenimiento, si lo estamos haciendo, el TPS que tenemos hoy de Renault lo tiene, o sea hoy Renault tiene un sistema que se llama el SPR, Sistema de Producción Renault que tiene muchas cosas ricas, muy iguales al sistema Toyota, viene a reforzar lo que creamos en Toyota.

LMT: ¿Pero ese sistema de producción Renault lo tiene para todo el mundo, o fue que acá lo aplicaron, Sofasa lo aprendió de Toyota?

JT: No, lo tiene para todo el mundo, es un despliegue mundial a raíz también, reforzado un poco, no hay que dejar de reconocer el trabajo que tienen los franceses, ajustado un poco al sistema Nissan, entonces hay una riqueza un poco en el sistema SPR por eso.

Formación practica, también, obviamente, nosotros aquí aprendemos haciendo, lo llamamos tres etapas, se llama así. Mantenimiento programado.

LMT: ¿Y cuales son esas tres etapas?

JT: Son, por ejemplo yo quiero invitarte a bailar, entonces primero yo lo hago, yo quier invitarte a bailar tango entonces yo bailo tango delante de vos, entonces yo lo hago, primera etapa.

Segunda etapa yo lo bailo contigo, entonces lo hacemos los dos.

Y tercera etapa te dejo que bailes sola. En la formación se da así.

Capitalización en proyectos, perdón mantenimiento programado, también es una cosa que también en TPS, el SPR en esa parte ha despegado y lo esta haciendo.

Capitalización en proyectos, ¿capitalización se refiere a como aprender de los problemas, de los proyectos e irlos capitalizando?

A veces repetimos los errores, como se dice por aquí, soldado advertido muere una, dos y tres veces en Sofasa, no solamente una.

Eliminación de pérdidas. Pero el tema de capitalización es tema del know how,

LMT: Si, del conocimiento.

JT: “Si, como te decía esa parte es un tema duro, va a llegar ese día en el que el tema del know how sea una cosa súper critica, ósea ya no es que el trabajador quiera quedarse, sino es que la empresa quiere que se quede, porque el conocimiento cada vez es mas especifico y el mundo tiene que darte capacitación para poder responder a los nuevos retos, entonces tienes que ser una persona que constantemente hallan inversiones sobre ti para poderte capacitar, no va a ser dentro de un año o dos años, pero va a llegar muy pronto.

¿Eliminación de pérdidas? También se trabaja en eso, pero a veces como te digo las grandes perdidas llegan a través de grandes decisiones.

LMT: ¿Qué rol espera que desempeñe el área de recursos humanos en su área para la gestión del cambio por la salida de Toyota de Sofasa?

JT: ¿Qué rol esperaría que desempeñara? Hay que entender que mucha gente que vivió la época de Toyota ya se fue o se esta lleno, las raíces entonces a nivel de la línea de producción quedan disminuidas, digámoslo así, es decir mucha gente se llevo en la cabeza como actuaba un tipo Toyota, como le enseñaba a uno, como le manejaba su pensamiento, ¿que rol? Recordar esos conceptos, pienso yo una cosa buena, como hacer unas jornadas en las cual no hay que

perder ese conocimiento valioso para las vidas de las personas porque no solamente para una parte industrial, es para la vida de las personas, no dejar perder ese conocimiento de algunas personas y multiplicarlo, que es una tarea básicamente sobre la gestión del conocimiento, y que mas de una vez lo hemos puesto en practica y nos ha resultado, es que lo bueno de Toyota es que tu lo compruebas con la practica, ósea tu lo metes y te funciona, y si te funciona hay que seguirlo utilizando.

LMT: ¿Qué diferencias encuentra entre la cultura Renault y Toyota?

JT: “la simpleza, hay una complejidad en los productos que el cliente no percibe, entonces Toyota es más simple, compare usted un Megane 2 con un corolla, tiene menos cositas el carro, tiene menos piezas, por lo tanto tuvo menos logística, menos horas de diseño, y sin embargo los dos valen igual, incluso vale un 10 % más un Toyota normalmente, vos tenes un Toyota, eso es, pienso yo que es la simplicidad. Dos pienso que el diseño, lo que es la parte de la cosmetología, la parte de afuera, la parte de percepción, creo que es fuerte Francia, ósea Renault, en esa parte creo que es mejor, y esa arte también cuenta, en el mundo de hoy que también es un mundo de percepción visual entonces creo que es fuerte hay.

En la parte de respeto a la gente pienso que el francés, de pronto en cuanto. Haber el francés tiene un respeto diferente al de Toyota, en la vida real yo no vi convivir una planta 100% Toyota, la gente que viene de por allá cuenta, pero el de RENAULT de pronto tiene un espacio mas holgado para actuar que el de Toyota en la vida real, pero te estoy comparando dos culturas muy diferentes, entonces veo una diferencia en eso, ambos de alguna manera ejercen un respeto hacia el trabajador, pero básicamente veo como mas holgado el tema Renault.

Hay cosas fuertes en ambos lados, eso seria un tema para abrirlo, ¿Qué elementos de la cultura Toyota están totalmente asimilados por la cultura Sofasa? La cultura, yo creo que uno importante y que la generación de ese tiempo la conserva, por ejemplo el director, vicepresidente que hoy se llama director, un presidente, va un carrito de la línea se toma una gaseosa o almuerza en el restaurante, y no lo hace por parecer sino que es, el tipo lo tiene quemado ya, yo creo que es uno de los grandes aportes que Toyota también nos ha dado, pienso que eso comenzamos a verlo ahí, estas personas pasaban por la línea se dieron cuenta que pasaba allá, como la gente vive como piensa, hay gente mas inteligente que uno allá, solo que el es operario pero uno no, pues pudo ir a una universidad, todo eso quemo una cultura, pero creo que Toyota incidió mucho que ver con eso.

LMT: ¿Considera que hay elementos contradictorios entre la cultura Renault y Toyota? En caso afirmativo ¿cuáles son?

JT: Elementos contradictorios, yo pienso que hay uno que es decisivo y es que cambiamos mucho en Renault, en Toyota no cambiamos casi, que es un elemento importante en el tema de planeación, es decir como cumplir lo planeado, que es una cosa que a veces en nuestro, que yo te explicaba en este momento los cambios ocurren en intervalos de tiempo mas cortos, a veces da la impresión que Toyota es mas lento, pero como que la realidad a veces le va dando la razón, porque en esos cambios el como que marca una media o un promedio y se va por esa, y entre perder y ganar, digamos que al final hay un balance.

LMT: ¿Pero Carlos Iván dijo que por ejemplo en lo proyecto es mas rápido Toyota que Renault?

JT: En los proyectos, más Toyota, lo que pasa es que nosotros utilizamos una condición digamos atípica en el caso de Sofasa era una empresa que Toyota no le corría mucho porque Toyota de Colombia era una empresa francesa con una participación de Toyota, que es muy diferente decir Toyota es Toyota, entonces a veces como que las cosas no se movían y no se movieron al final de parte de Toyota pero el hecho que tu cambies las cosas en el horizonte planeado hace que las cosas se posterguen, entonces los cambios son así en Renault, a veces se cambia mucho, pensando en hacer las cosas mejor, pero en ese cambio el despliegue hacia abajo las cosas se prolongan, Toyota en esa parte, por lo menos en la parte, estoy hablando de la época en que yo viví, puede ser que las nuevas generaciones estén cambiando esa silueta también, pero eso no se movía, y tenía que trabajar uno para que eso saliera al otro lado, era muy simple.

Por ejemplo, lo que uno a veces desplegaba en treinta hojas, Toyota lo despliega en una hojita, entonces ese pensamiento muy simple, digamos así a veces es muy contundente, eso es; sin dejar obviamente de mirar porque hoy por hoy también Toyota ha ganado mucho terreno la gente de Renault, ósea si uno ve por ejemplo como se dio un B90, hay que quitarse el sombrero porque hay muchas cosas que se hicieron a tiempo, muchas cosas que se simplificaron, pero todavía sigue habiendo muchas capas de decisión, otra cosa la carga decisional, o sea para tomar una decisión a veces se reúne mucha gente, es como si existiera una incapacidad de tomar decisiones por una o dos personas, sino que necesitan cinco, seis, a veces eso es una mala practica que Sofasa todavía tiene, para firmar un taxi toca hablar con el director, yo no se, entonces, si es que falla el que no puede firmar el taxi o esta fallando el sistema en si, puede ser, pero esa incapacidad de tomar decisiones, sino esperar uno el que la tome uno solo, también deja una debilidad en la organización.

LMT: ¿Cómo percibe el ingreso de Sofasa al mundo Renault, como socio único de la empresa?

JT: Muy bueno, no es lo mismo ser la cabeza de un ratón a ser la cola de un león, en ese caso, yo pienso que es bueno, de todo punto de vista, yo confié mucho en lo que viene de Renault, porque Renault como tal ha cambiado en los últimos años, entre ellos la influencia de Nissan y del señor Gosh, que tiene una mente muy clara para donde va, pienso que eso es claro, y Sofasa va de tras de eso, Sofasa empata con generaciones que tienen cargos claves hoy como es el caso de un presidente, de un vicepresidente, de una parte de recursos humanos que también vivió toda esa época un poco, que son personas que empatan rápidamente con esos direccionamientos o esos ejes estratégicos del central, porque ya vivieron esa parte, a nosotros nos hablan del sistema SPR, claro lo asimilamos rápidamente, claro, por ejemplo en el caso mío eso lo había vivido yo, entonces yo no tengo problemas en depender de eso, además soy un convencido de que eso funciona, es eso básicamente. Seguramente se quedan muchos conceptos por fuera porque un viernes cinco de la tarde muy cansado, de pronto no soy claro como en los conceptos.

Entrevistada:

ADRIANA VELASQUEZ.

Gerente de División de Ingeniería.

Entrevistadora:

LISETH MEJÍA TAMAYO

LMT: ¿cual es su cargo acá en Sofasa, cuanto tiempo lleva y como fue su conocimiento de la cultura de Toyota?

AV: Mi cargo es Gerente de División de Ingeniería de Vehículo, llevo once años en Sofasa y mi conocimiento pues de la cultura Toyota fue por que cuando yo llevaba tres años de estar aquí trabajando se presentó una oportunidad de ir a Toyota a hacer una práctica de un año donde se estudiaba japonés tres meses y se trabaja o se hacia la práctica en Toyota nueve meses, en ese momento yo me presenté como candidata y fui seleccionada y entonces estuve en Japón desde mayo del dos mil hasta abril del dos mil uno, entonces los primeros tres meses estuve estudiando japonés en una ciudad que se llama chiva, que queda a una hora de Tokio y los nueve meses restantes estuve en Toyota city. Yo trabaja pues en un departamento que se llamaba *Overseas product development* división en ese departamento tuve entonces una práctica que se relacionaba con la integración local de piezas , en ese momento en Sofasa estábamos trabajando la integración local pues como etapas adicionales integración del Prado y la Hilux y estuve pues básicamente trabajando en eso y trabajando en cómo eran los procedimientos de integración local de piezas que deberíamos tener en Sofasa para los vehículos Toyota para poder trabajar bien con Toyota.

LMT: Y posterior a eso ya en el desempeño de sus funciones te tocó trabajar en una línea de productos de Toyota?

AV: Posterior a eso yo continúe cuando regrese de Japón en el dos mil uno continúe con el puesto de ingeniera de enlace Toyota hasta fin del dos mil cuatro donde pase a ser adjunta al director de ingeniería pero pase también con la función Toyota, y de hecho todavía pues yo tengo la responsabilidad de Toyota como gerente de división de ingeniería de vehiculo

LMT: ¿Cree usted que la salida de Toyota implicará cambios en la cultura y en el entorno de SOFASA, si su respuesta es afirmativa, cuales serian estos cambios.

AV: Yo pienso, que si va obviamente a implicar cambios pues por que estamos, hemos trabajado con dos marcas distintas y el que una de las dos marcas se retire pues obviamente implica cambios en la cultura organizacional por que entonces ya todo el esquema de trabajo se va a dedicar solamente a una marca muchas

personas pueden decir que esos cambios ya se dieron por que realmente con Toyota no trabajamos a profundidad yo digo que por ahí hace unos dos tres años ya dejamos de trabajar como muy a profundidad con Toyota, nuevos vehículos pero la realidad es que la cultura de todas maneras seguía presente, entonces cuando Toyota se valla pues obviamente vamos a estar mas desconectados de la cultura Toyota A y la cultura Renault nos va a invadir y así en Sofasa tenga muchas practicas de Toyota como por ejemplo toda la cultura del kaizen toda la cultura del Gemba de ir a la planta, que especialmente en la planta es donde yo pienso mas se siente, pues va empezar un mundo de nuevas practicas de RENAULT que necesariamente van a llegar y aunque no se van a perder como esas practicas mas profundas de Toyota pues seguramente si ya va a empezar a dar como una mayor mezcla con las practicas de Renault

LMT: ¿Cuáles procesos, políticas y procedimientos de su área o de gestión en general de la empresa deben ser replanteados o mantenidos con la salida de Toyota, sabiendo que Renault no las tiene y que son una buena práctica para Sofasa?

AV: Pues yo diría que procedimientos ninguno, porque realmente los procedimientos que nosotros tenemos son muy asociados como a las marcas entonces ya tenemos igual los procesos de Renault con los que tenemos que seguir trabajando, en procesos yo diría que es más como no perder nunca de vista lo simple que era el trabajo con Toyota y tratar como que esa simplicidad la podamos seguir utilizando como lo hemos hecho por ejemplo como argumento para integraciones locales que este muy claro cuál es la plan validación de una pieza, que no tengamos que empezar a mover por mil quinientas partes de Renault, cual es, sino tratar como de ir a lo simple de no pedir mil cosas en un desarrollo en un proyecto sino tratar como de siempre simplificar las tareas pienso pues como que eso ese legado de Toyota como de los simple no lo podemos perder y siempre seguirá siendo como un argumento que acompañará a Sofasa en las discusiones que tenemos con Renaul.

Ejemplo, tenemos un nuevo proyecto, por ejemplo el L90 fase dos donde nos están pidiendo un tiquete de entrada de quinientos millones, cinco millones quinientos mil euros o algo así, entonces no hay plata y fuera de eso es un cambio de fase, las piezas que cambian son muy pocas Toyota un proyecto de esos si mucho lo hace con un millón de dólares pues entonces son unas diferencias enormes, entonces ahí por ejemplo no es que entonces voy a aplicar exactamente un procedimiento de Toyota por que no puedo, pero si esa negociación que yo pueda hacer con los actores en Renault, es decirles por Dios para Toyota hacer esto valía tan poquito, porque ustedes para hacer casi lo mismo nos van a cobrar tanto entonces es como seguir utilizando como esa simplicidad y esa experiencia que nosotros vivimos con Toyota eso nunca se puede perder pero eso va ser mas

como un argumento de negociación que podrá ser pues un procedimiento específico pues o algo, eso pues en cuanto a procedimientos, mas podría ser mas bien una política de siempre ir pues a lo pragmático a lo simple y a no dejarnos como enredar con el mundo de Renault que realmente es un mundo mucho mas complejo, que es muy dinámico, por que quiere siempre cambiar siempre quiere mejorar todo su cambio, después consolidar como las decisiones con los diferentes actores es algo muy enredado.

LMT: Pero que tan asequible se ve Renault de pronto a poder asumir esos procedimientos o esas políticas que veníamos presentando con Toyota

AV: Hoy no, hoy no se ve muy asequible, sin embargo si se empiezan a ver cambios con la situación mundial que hay, y con todas las restricciones que se están generando también a nivel presupuestal en Renault y toda las solicitudes del free cash flow de cuidar la MOP en fin, entonces ya con eso uno empieza a ver que por fin empiezan a ver reacciones como por ejemplo no cargar en un proyecto mil misiones no asegurar que para una integración local que vamos a hacer en Colombia entonces tiene que venir dos metiers a revisar como vamos cada dos o tres meses para ver cómo vamos que esos son costos que se cargan en el proyecto, entonces ya con eso uno empieza a ver que hay ciertas reacciones que son favorables para nosotros y adicional con toda las políticas que ha establecido Carlos Gohn pensamos que eso cada vez puede ir mejorando, entonces pues he ya, bueno entonces yo diría que es mas en las políticas que manejemos negociación con Renault no perdamos de vista como la simplicidad de Toyota y realmente si nos ha servido.

La documentación técnica que Carlos Díez conoce muy bien, la documentación técnica de Renault es muy compleja tenemos mucho acceso muchas cosas pero es muy compleja en la documentación de Toyota es muy simple y casi nunca se equivocaban en cambio con la de Renault hay mil errores que están en permanencia que hay que corregir en fin eso entonces eso por ejemplo no se puede volver un procedimiento de Renault pero si nosotros lo que podemos hacer es siempre estar mostrando el benchmarking que de hecho ya lo hemos hecho para que para que Renault realmente vea cuales son buenas prácticas que tiene Toyota y ellos pues las vayan adoptando mas de ahí es muy difícil nosotros implementar

LMT: ¿Cuáles de estos conceptos considera usted deben conservarse dentro de la cultura de Sofasa producto del aprendizaje de Toyota?, nosotros ya hablamos de cada uno, justo a tiempo.

AV: Yo digo que todos, pues yo no conozco mucho los de producción la verdad pues porque yo incluso aunque estuve en Toyota pero yo estuve más que todo en la parte de ingeniería por ejemplo lo del Kamban system sé que es un sistema pues de producción de Toyota de logística el gembetsu también, pero yo por ejemplo que yo reconozca el kaizen, eso jamás, y yo pienso que estos son de las cosas que Sofasa jamás perderá por que inclusive por parte de Renault que ahora está en alianza Renault -Nissan pues es una de las culturas de Toyota que son pues como que reconocidas en todo el mundo, entonces el kaizen y con la dinámica que ya tiene Sofasa para mí eso nunca pues se debe perder ni creo que como esta ya de arraigado en la cultura organizacional eso se vaya a perder, eliminación de mudas es un concepto que también se utiliza mucho en la planta pero que pienso que tampoco se debe perder para nada porque la planta como la tenemos de organizada he pues, una de las cosas yo pienso que ha sido la aplicación de todos los sistemas como de Toyota o las buenas prácticas de Toyota cinco S incluso pues esto es algo que también se trabaja en la planta, en las oficinas no somos muy buenos para las cinco S pero es algo que tampoco deberíamos perder, deberíamos conservar porque son conceptos muy simples pero que siempre tienden como a mejorar como las condiciones de trabajo, si uno tiene un escritorio así sea una oficina organizado, sin papeles que sobren solamente con lo necesario eso hasta lo ayuda a sentir bien, entonces estresa cuando uno ve a alguien con unos morros de papeles eso estresa, entonces son cosas que se manejan más que todo en la planta de producción pero que nosotros por rigor deberíamos estar otra vez volver y retomar en las oficinas que con la ISO14000 se toman un poquito con la ISO 14000 se evalúan cinco S pero cada vez como reforzarlo y reforzarlo por que pues son aspectos importantes de la cultura japonesa que no debemos perder como empresa, evitar el desperdicio.

Igual, esto también es muy de la cultura Toyota en las oficinas lo hacemos mucho en la parte por ejemplo del papel, que no desperdiciamos papel solo imprimimos lo que realmente sea necesario, pero es algo que como una practica lo deberíamos extender como a todas las actividades que hacemos como en el desarrollo del trabajo eso es difícil con el mundo Renault pues por que de hecho en le mundo Renault hay mucha parte como de errores en el proceso que toca se devuelve, vuelva la comunicación no es tan clara mientras que con Toyota era supremamente clara uno sabia a quien dirigirse quien es tu Window person en todo momento con Renault a veces no sabe uno si es el turco, si es el rumano si es el francés si es el brasilero es uno perdido y uno pierde tiempo entonces ahí estamos desperdiciando tiempo pero bueno son cosas que también nosotros arreglar el mundo de Renault es muy difícil pero si nosotros en Sofasa mantenemos esas buenas prácticas cada vez eso se ira pues como pegando a otros países participación del operario para la solución de problemas del proceso y sus puestos de trabajo esa es otra que también jamás debemos perder que de hecho el kaizen es uno de los grandes ejemplos de la participación que se le dan a

los operarios y es algo pues que jamás pues de verdad que aquí en Sofasa el operario es reconocido como un ingeniero como lo dice Germán en todas las convenciones es que aquí en Sofasa los de ingeniería no solamente son las treinta y tres de ingeniería producto mas las de ingeniería proceso sino que realmente los operarios son considerados como personas que piensan y que pueden dar soluciones que son muchísimo mas efectivas.

Entonces eso tampoco se debe perder, calidad total tampoco, yo pienso pues que ahí, mejoramiento continuo tampoco multidisciplinariedad de funciones yo pienso que aquí en este mejoramiento continuo hay algo de Renault que es similar que es la capitalización que nosotros todavía no hemos desarrollado mucho dentro de Sofasa pero que pienso que también es un poco similar por que es mejorar capitalizar que paso pues cuando hay un problema tomarlo en cuenta entonces eso nos hace mejorar continuamente entonces uno empieza a ver que también hay ciertas practicas de Renault que inclusive por estar trabajando muy cerca de Nissan también se están empezando pues como a ver reflejadas en la misma cultura y nosotros tenemos que poder llegar también a desarrollar las bien a fondo. Bueno seguimos.

LMT: Si la otra es considerada que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción de Toyota asegurar la calidad, producción de la cantidad deseada a tiempo que es un justo a tiempo incluye tres herramientas sistema de halar, producción nivelada y proceso de flujo continuo y alta productividad

AV: Si, pues yo como te dije no soy de producción entonces no soy como la más experta para decir que con Renault podemos mantener esto pero lo que yo veo es que siempre la planta de Sofasa ha sido un ejemplo incluso pues para el mismo Renault entonces yo no veo razón por la cual estos principios pues vayan a desaparecer pienso que se tienen que seguir manejando y tratar siempre como de formar las personas por que igual Sofasa es una organización muy dinámica donde los jefes todos van cambiando muy frecuentemente pues entonces como asegurar que en la formación de las personas de Sofasa las personas de producción siempre formen los nuevos que entran para que estos conceptos que son muy de Toyota y que de pronto Renault no maneja tanto nunca se vayan a perder.

LMT: Bueno, considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota auto mantenimiento, formación práctica, mantenimiento preventivo, capitalización de proyectos y eliminación de pérdida

AV: Si claro, pues yo pienso que todo lo del sistema de producción de Toyota pues vuelvo y digo no soy de producción pero pues como principios si se pueden seguir manejando en permanencia.

LMT: Qué rol esperaría que desempeñe el área de recursos humanos en su área para la gestión del cambio por la salida de Toyota de Sofasa.

AV: Que nos ayude a cómo encontrar y a identificar bien en todas las personas del grupo que es lo que realmente ellos rescatan de haber trabajado todos estos años con Toyota para que eso que sea una visión compartida la mantengamos en el tiempo yo digo esto porque es el grupo de ingeniería es un grupo muy joven y es un grupo que poco tuvo que trabajar con Toyota y entonces han trabajado mucho mas con Renault y no conocen o conocen muy poco de lo que pasó pues con la historia de Toyota, entonces uno traer como todos el legado de Toyota eso es difícil.

Podemos decir que en ingeniería casi ha pasado algo que es lo que va a pasar en Sofasa que ingeniería prácticamente podemos decir que trabajo con Toyota a fondo hasta el dos mil cinco y eso que la carga de trabajo era muy distinta a la que tenía Renault que era muy alta y la que se tenía de Toyota que era muy bajita entonces este grupo a pesar de que yo pues soy la jefe trabaje tanto con Toyota no conoce mucho de la cultura entonces yo pienso que, como decir que ellos obligatoriamente tienen que mantener esto y estas estrategias pues es muy difícil pienso que es mas como traspasar algo común y algo que todo el grupo identifique como importante y que finalmente eso sea como un legado de Toyota que nosotros queramos siempre mantener dentro de ingeniería.

LMT: ¿ Pero esto se podría hacer bajo qué metodología no, si todos son tan nuevos no es mejor contactar a las personas que trabajaban anteriormente en ingeniería y que para hoy están acá o como sería?

AV: Si puede ser contactar las personas de ingeniería que trabajaban antes y de pronto ser pues como una sesión de trabajo donde la gente también diga he pues los viejos de ingeniería expresamos lo que fue Toyota para nosotros los nuevos digan lo que ellos han visto lo que han percibido y juntos tratemos como de establecer que es lo importante que debemos rescatar para ingeniería de lo que ha sido el trabajo con Toyota

LMT: ¿Qué diferencias se encuentran entre la cultura Renault y Toyota?

AV: Bueno primero que todo los Renault son franceses y Toyota es japonés entonces antes que las marcas como tal o que las empresas, pues ya de entrada hay unas diferencias culturales por los países muy marcadas, el japonés es una

persona que es muy responsable, muy trabajador que es una persona que valora pues como las diferentes personas con las que él trabaja eh es muy riguroso en lo que hace establece canales de comunicación claros por que el siempre ha tenido dificultades por ser una isla que maneja un idioma que no maneja nadie más en el mundo, entonces establece canales de comunicación claros, establece procedimientos claros y los respeta y son muy estrictos, como para la toma de decisiones piensan mucho, pero cuando toman una decisión la decisión de fue para adelante.

Renault, es un país pues, franceses pues que la verdad se creen los reyes del mundo he no son unas personas pues tan estructuradas para, son muy tesos y han hecho un país muy importante han desarrollado pues muy bien su país, pero para trabajar con el mundo entero tiene dificultades porque ellos creen que son los que toman las decisiones, ellos son personas que hoy toman una decisión pensando en lo que ellos tiene en frente pero mañana se dan cuenta que no tuvieron en cuenta esto entonces cambian la decisión y vuelven y la cambian, entonces es muy difícil porque para que tomemos unas decisiones claras y podamos ir pues como para adelante es muy difícil con la cultura de Renault, la cultura de Renault he, además pues; es una cultura que para la comunicación pues ellos de comunican con todo el mundo pero no establecen canales tan claro mientras que la cultura pues de Toyota establece canales muy claros, así como para las decisiones cambian muchas veces son para los procedimientos, ellos establecen un procedimiento pero siempre hay la excepción que justifica porque no se cumple el procedimiento, y si tú no te sabes cuál es la excepción estas clavado y no puede pues como realmente tener como claridad en tu trabajo, tienen una cosa muy positiva y es que Renault te abre las puertas completamente entonces tu entras, y tu puedes hablar con un director de ingeniería tu puedes hablar casi que con el presidente, el presidente de Renault viene y nos visita, entonces hay acceso a toda la organización, las estructuras están todas en la intranet uno entra y sabe quién es quién uno puede llamar al que sea, el que se te responde no te dice no, no hable conmigo que usted tiene que hablar con su Window person, no eso no pasa en el mundo Renault.

A nivel del idioma es mucho más fácil porque el japonés pues es un idioma que es mucho más complejo y que es Sofasa hablamos muy pocos y que igual no hablamos pero tampoco lo hablamos perfecto pues uno hay salpica japonés pero realmente no lo habla perfecto puesto que es un idioma, que no es un idioma latino, pues no es una base completamente distinta y que realmente para aprenderlo bien pues uno tiene que pasar mucho tiempo en Japón, entonces de hecho ya, el japonés es una barrera también que es que nos impide como mucho mas afondo para trabajar con ellos, mientras que en Renault la realidad es que aquí en Sofasa casi todo el mundo habla francés y pues el idioma no es una barrera tan grande, entonces permite que además por Renault ser tan abierto y

por poder hablar pues francés podemos entrar mucho mas afondo pues como a conocer la organización como funciona, tenemos acceso a mucha más documentación, entonces Renault finalmente nos permite pues como ir más a fondo con ellos.

LMT: ¿Qué elementos de la cultura Toyota, considera están totalmente asimilados por la cultura de Sofasa.

AV: El kaizen, el gemba y como la dignificación del operario, ósea el operario no es un operario, el operario es un compañero de trabajo, el operario es un amigo, el operario es alguien que nos ayuda, es alguien a quien debemos ayudar, pues yo pienso que la cultura de Toyota lo que está más mas arraigado realmente es la planta, y pues, y fue pues, como donde, también pienso que fue, como mas donde hubo, más acompañamiento porque los japoneses la gran mayoría venían, pero de planta, se iban para la planta, trabajaban en la planta, entonces es donde más se asimilo toda la cultura.

LMT: ¿Considera que hay elementos contradictorios entre la cultura de Renault y la de Toyota? ¿en caso afirmativo cuáles?

AV: Pues yo pienso, que yo he dicho como varios pues como el tema por ejemplo lo de cumplir procedimientos, pues Renault no los cumple, Toyota si los cumple he contradictorio de lo que Renault nos pide para trabajar un proyecto y TOYOTA tan simple que no nos pide casi, eso es totalmente contradictorio, contradictorio haber lo simple.

LMT: Como percibe el ingreso de Sofasa al mundo de Renault como socio único de esta empresa.

AV: Muy complejo porque realmente el mundo de Renault en este momento con el contexto mundial que hay está pasando por unas reducciones presupuestales muy fuertes, pero sin embargo a pesar de esto siguen exigiendo tanto o mucho mas, entonces el mundo de Sofasa al entrar a Renault en este momento como tan coyuntural, es pues de todas maneras complejo porque se nos viene a simular un mundo de procedimientos de sistemas de información, de exigencias del mundo de Renault que son muy difíciles de cumplir y más que todo con la estructura tan chiquita que tenemos y con los recursos tan limitados que tenemos.

Hay una única posibilidad y es que Renault frente a esta crisis tan grande que va a darse a nivel mundial empieza a darse cuenta de que tiene que cambiar radicalmente su manera de funcionar y que no, nos, digamos no nos molesten tanto con todas las exigencias que ellos normalmente hacen, pero la verdad es que si eso no se hace la entrada al mundo de Renault es muy compleja, pero yo

pienso que ya la estamos viviendo, desde que Renault se organizo por regiones que ya nos tiene mucho mas en cuenta, que han querido que implementos mucho mas el modo de funcionamiento de ellos y la realidad es que es muy difícil.

LMT: Qué otros aspectos considera que se deben apropiar para no perder lo aprendido de Toyota.

AV: Yo pienso que la cultura de lo simple, la cultura de las puertas abiertas, la cultura de la organización, organización me refiero orden, la cultura de ser muy precisos en las actividades que hacemos es decir de tener planes muy claros, cronogramas muy claros de trabajos, cronogramas que se respeten, tratar siempre que los actores con quien uno tiene que trabajar y pues hay habla mas un poco del trabajo que concierne como de ingeniería, como presentar proyectos que en la planta hay mil cosa por mantener, pero yo no soy la mas conocedora pero es como un estilo de trabajo que debemos perder nunca, como de simplicidad y de organización, yo lo resumiría como en esas dos palabras.

Entrevistado:
HONORIO MARÍN.
Gerente de Compras.

Entrevistadora:
LISETH MEJÍA TAMAYO

LMT: Honorio como ha sido su vinculación a la cultura de Toyota dentro del tiempo que lleva trabajando acá en Sofasa, cuánto tiempo lleva y cómo ha sido el proceso suyo desde el ingreso a actualmente.

HM: Inicialmente ingresé a Sofasa en 1995 al área de ingeniería, estuve trabajando dos años con la División de Ingeniería, donde tenía trabajo compartido entre Toyota y Renault. Posteriormente por efectos de un viaje de una persona de compras a Japón para hacer una inmersión en japonés y una practica técnica en Japón salio una persona en el área de compras y se creó un cupo donde yo participe como uno de los candidatos para llenar ese puesto y quede seleccionado. En ese momento pase a ocupar una de los cupos en el área de gerencia de compras, y trabajaba también como en el área de ingeniería parte para Toyotay parte para Renault.

LMT:

Bueno, y entre su experiencia estuvo una temporada en Japón, más o menos en que consistió ese proceso.

HM: Bueno, luego de haber trabajado dos años en el área de compras para las dos marcas, Renault y Toyota, tiempo compartido, se presento la oportunidad de viajar a Japón para estar un año allí; tres meses estudiando el idioma japonés en una ciudad que se llama Chiba cerca a Tokio, y luego de esos tres meses de estudio; ya se traslada uno a la planta de Toyota, donde permanecí 9 meses, haciendo un apoyo. En ese momento había una influencia bastante fuerte de la marca Toyota dentro de Sofasa, dentro de lo que es Toyota Colombia, entonces había un apoyo muy directo en lo que eran los desarrollos que en ese momento se tenían entre Sofasa y Toyota que eran básicamente lo que era la Hilux y el nuevo Prado, pues, el ultimo Prado que tenemos hoy en día.

LMT: ¿cree usted que la salida de Toyota implicara cambios en la cultura y en el entorno de SOFASA?, si su respuesta es afirmativa cuales cambios consideras que pueden ocurrir.

HM: Yo pienso que Sofasa es una compañía que ha sabido interiorizar muy bien la filosofía de trabajo de Toyota, de hecho hemos conservado los círculos Kaizen y hemos hecho de eso un estilo de trabajo, por lo tanto pienso que la salida de Toyota no va a generar cambios sustanciales dentro de lo que es la organización Sofasa. Creo que Sofasa podría continuar manejando la filosofía de trabajo Toyota dentro de la planta aun después de que estemos cien por ciento Renault.

LMT: Bueno, ¿Cuáles procesos procedimiento y políticas de su área o de gestión en general de la empresa, deben ser repensados o mantenidos por la salida de Toyota sabiendo que Renault no las tiene y son unas buenas practicas que deja Toyota en la empresa?

HM: En cuanto a procesos, procedimientos y políticas del área, yo pienso que el área de compras ha sido una de las áreas que menos acogido en términos de compras la filosofía de Toyota. Porque Toyota en términos de compras ha sido un poquito mas celoso y no ha habido una comunicación directa con un departamento de compras de Toyota para compartir sistemas de trabajo. Sin embargo, ya en el trabajo directo de localización de partes, pienso que hay procesos que se deben mantener como es el tema de seguimiento por cronogramas de trabajo que fue muy fuertemente trabajado en el tiempo que estuvo Toyota acá con SOFASA, el tema de los indicadores, el seguimiento de los indicadores, pienso que no hay mucho que cambiar después de que salga Toyota porque lo poco que hemos podido obtener del departamento de compras de Toyota creo que no va a cambiar mucho después de que estemos con Renajult.

LMT: Y en términos generales, así como en la compañía, como las cosas generales que consideras que se deben conservar en los procesos, procedimiento y políticas, o conceptos que de pronto consideras que debemos conservar.

HM: Bueno, Toyota maneja el tema Kaizen, lo conserva actualmente, Sofasa ha sabido implementar esta filosofía, tanto a nivel operativo como a nivel administrativo, y eso debe continuar. El tema de la importancia que se le da a un operario, las discusiones con los operarios, para que nos ayuden a mejorar los puestos de trabajo, es importante en el mundo Toyota, Sofasa también lo considera de esa manera a nivel de la producción, de la planta de producción. El tema de las pausas activas que es lo que entro también con la filosofía Toyota, que es comenzar la jornada haciendo n estiramiento del cuerpo y pienso que llevarlo mas allá y hacerlo en mitad de la jornada y al final de la jornada, seria bien interesante porque así recuerdo lo tiene contemplado Toyota. Discusión con los operarios acerca de los procesos, escuchar a los operarios, tener ese potencial de trabajadores que dan sugerencias y que aquí en Sofasa lo está manejando por el

sistema de SIS “Sistemas Ideas y Sugerencias”, obviamente se debe conservar, si se conservan todos estos sistemas yo pienso que es como tener algo de la filosofía TOYOTA dentro de SOFASA por mucho tiempo.

LMT: Bueno, ya siendo un poco redundantes con lo que me has dicho ¿Cuáles o cuál de estos conceptos considera usted debe conservarse dentro de la cultura de Sofasa, producto del aprendizaje de Toyota? Justo a tiempo, Kamban, genchi gembetsu, Kaizen, eliminación de mudas, 5 S, evitar el desperdicio, participar al operario para la solución de los problemas del proceso y de sus puestos de trabajo, calidad total, mejoramiento continuo y multidisciplinaridad de función.

HM: Yo creo que todos estos esquemas de trabajo se deben conservar, porque bien sabemos no es fácil montar cualquiera, a si sea uno solo de estos, montarlo en una empresa, es bien difícil, es bien complicado, hacer que las personas interioricen estos conceptos y los pongan a trabajar. Por lo tanto creo que cada uno de estos es bien importante para Toyota y no es menos importante para SOFASA, para cualquier compañía, de hecho Toyota es una de las compañías muchas de las empresas mundiales incluida automovilísticas quieren emular con todos estos sistemas y no deberíamos dejar caer ninguno de estos esquemas de trabajo.

LMT: Pero ¿consideras que estos principios, estas filosofías de Toyota, pueden estar a la par o pueden ejecutarse con los de Renault al mismo tiempo?, o ¿hay algún obstáculo que impida que alguno de ellos se pueda realizar?

HM: De hecho creo que muchos de estos conceptos ya han sido asimilados por RENAULT y nos lo están enviando con otro nombre, de pronto los hemos recibido con otro nombre. Yo me acuerdo cuando estábamos hablando del tema, por ejemplo el sinergie, cuando estábamos hablando, de otro termino que entro con RENAULT que en este momento no me acuerdo el nombre, que no es más concepto BAB, que nosotros en algún momento habíamos trabajado con TOYOTA. El concepto mejora continua que es Kaizen, también de alguna manera lo hemos visto hablar algo de eso por Renault. Entonces yo pienso que de alguna manera ya como decía anteriormente los autofabricantes del mundo han copiado alguno de estos conceptos, también si Sofasa los tiene debe continuar con ellos y no dejar que alguno de ellos se caiga.

¿No se si, la idea sería hablar de cada uno de ellos?

LMT: Si, me gustaría.

HM: Por ejemplo el justo a tiempo es un esquema implementado por Toyota para asegurar junto con sus proveedores, las piezas tenerlas al lado de la línea.

El Kamban es una etiqueta que garantiza que cuando el material se esta agotando, vamos a darnos cuenta con antelación y vamos a tener justo al borde de la línea un nuevo medio con un producto.

Kaizen es un sistema que permite ir haciendo mejoras continuas estudiando los procesos, ir haciendo mejoras continuas en cada uno de los procesos dentro de Sofasa, dentro de los proveedores, dentro de nuestras áreas administrativas.

La eliminación de mudas en tiempo, en transporte, en producto. Muda pienso que ya es un tema bastante trabajado. Muda es todo aquello que consideramos desperdicio, no desperdiciar el tiempo, no desperdiciar material, no desperdiciar procedimientos, eso es bien importante para cualquier empresa, nosotros no podemos estar gastando los recursos porque después nos van a hacer falta.

Las 5 S es simplemente un concepto para mantener el lugar de trabajo bien organizado.

El evitar el desperdicio tiene que ver con lo que habíamos hablado anteriormente, con las mudas.

La participación del operario eso es bien importante para Toyota, ellos siempre están hablando con los operarios, ahí me gustaría hacer énfasis en de pronto no perder aquellos operarios que han tenido la experiencia en el tiempo con Sofasa, mucha experiencia, que llevan mucho tiempo en Sofasa y que de alguna manera tienen una experiencia con Toyota y con Renault que nos pueden ser de mucha utilidad en cualquier momento en el futuro.

Calidad total, yo creo es un termino que se explica por si solo, donde todos tenemos que participar desde nuestro puesto de trabajo, no solamente los operarios sino nosotros dentro de nuestro puesto de trabajo para garantizar que hacemos las cosas con calidad y a tiempo.

Y el mejoramiento continuo tiene que ver mucho con lo del Kaizen, básicamente lo mismo del Kaizen.

Multidisciplinaridad de funciones, yo pienso que eso lo hemos trabajado y lo seguiremos trabajando y no es exclusivo de Toyota porque en el momento que una persona falte tenemos que otra persona capacitada para desempeñar su labor.

LMT: ¿Dentro de, pues ¿fuera de estos conceptos consideras que hay otros conceptos importantes de la cultura de Toyota que debamos tener presentes?

HM: Haber básicamente uno ve que aquí están casi todos los que normalmente se trabajan con Toyota ellos trabajan mucho el tema de... yo me acuerdo mucho de el círculo de DEN, que es planear, hacer, verificar y ejecutar, ellos convirtieron eso casi que en una filosofía de trabajo, y siempre, por eso es que ellos son famosos porque ellos casi que la mayoría del tiempo, mas del cincuenta por ciento del tiempo se lo gastan en planear, para que cuando ejecuten la ejecución sea rápida y fácil, de pronto nosotros tendríamos que esforzarnos un poquito mas en tratar de planear un poco mas antes de hacer.

LMT: Bueno, ¿consideras que se debe conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota? Asegurar la alta calidad, Yidoka, producción de la cantidad deseada y a tiempo, justo a tiempo, que incluye tres herramientas, sistema jalar, producción nivelada y proceso de flujo continuo y la alta productividad.

HM: Claro, yo pienso que si la empresa quiere continuar trabando como hasta ahora lo ha hecho que ha sido ejemplo de crecimiento, de una gerencia apropiada, de buenas maneras, si se quiere decir, para lo que es el manejo de una planta ensambladora en la región, tendríamos que continuar con todas estos principios de trabajo.

LMT: Bueno, ¿Considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota? Automantenimiento, formación práctica, mantenimiento programado, capitalización en proyectos y eliminación de pérdidas.

HM: Si, considero que todos estos aspectos son muy importantes:

El automantenimiento es, nosotros no podemos dejar que las maquinas se nos paren y llegar a hacer un mantenimiento preventivo si podemos hacer uno predictivo, debemos mantener nuestra planta produciendo, evitar los paros al máximo, por lo tanto tenemos que tener un sistema de mantenimiento excelente.

Formación practica pues es, siempre para los japoneses ha sido muy importante explicar la parte teórica y reforzar, para ellos es bien importante reforzar con una formación practica, porque eso es lo que le garantiza a ellos que la persona comprendió realmente lo que tiene que hacer, entonces la formación practica siempre va a ser importante porque la teoría no alcanza a llegar al detalle como el que se alcanza con una formación practica.

Mantenimiento programado, pues tiene que ver con el mantenimiento de los equipos lo que hablaba anteriormente, es tener un programa de mantenimiento para todos los equipos, donde si se hace regularmente pues vamos a evitar muchos problemas en el futuro, problemas de paros de línea, problemas de

perdidas de producción, problemas de maquinas que en algún momento estaban ya para sacar la mano y no nos dimos cuenta, entonces eso nos va a evitar muchos problemas.

Capitalizar proyectos, aquí mas que capitalizar proyectos no cometer de pronto errores que ya en el pasado cometimos, entonces capitalizar todas las experiencias de proyectos anteriores para cada vez tratar de mejorar en el proyecto siguiente y ganar tiempo, y ganar tiempo es ganar plata. Pienso que es beneficioso para todos y para la empresa.

Y eliminación de perdidas es la misma eliminación de mudas.

Yo pienso que ya Sofasa está preparada para la salida de Toyota. Y la salida de Toyota no va a ser ningún problema a futuro, porque Sofasa como ya lo he dicho, y he sido reiterativo, Sofasa ha interiorizado bien los esquemas de trabajo de Toyota. Me parece más bien que Sofasa se debe preparar para la entrada de Renault, para los posibles cambios que se vengan apenas estemos trabajando en el sistema único de Renault y con la alianza de Nissan, porque pues va a ver, creo que va a ver unos cambios que va a involucrar unas diferencias tal vez de pensamiento de algunos departamentos y personas al interior de Sofasa, que vamos a tener que asimilar rápidamente para poder darle agilidad a los desarrollos que tenemos con Renault en el momento y que vamos a tener en los próximos años.

Entrevistado:

PABLO ARANGO

Director de calidad de SOFASA

Entrevistadora:

LISETH MEJÍA TAMAYO

LMT: Antes de iniciar la entrevista Pablo contara cuánto tiempo lleva en Sofasa y cuál es su cercanía o como fue su cercanía con la cultura de Toyota.

PA: Bueno yo llevo 20 años en Sofasa inicialmente cuando entre en 1988, pues apenas se pensaba de pronto en esta empresa de tener también una ensambladora con vehículos 4 por 4. Estuvimos inclusive en esa época trabajando con *AMERICAN MOTORS* que era una compañía que era muy cercana a Renault porque la alianza que tenía en los Estados Unidos. Importamos inclusive unas cabinas marca *JEEP* que era lo que producían en ese momento para tratar de acercarnos a una ensambladora también que nos permitiera o a una marca que nos permitiera ensamblar vehículos 4 por 4. En 1988 cuando yo entre, entre a trabajar a la línea de fabricación lo que se llama hoy terminación de ensambles Renault.

En esta línea trabajé durante dos años y medio como ingeniero o como lo llaman ahora el RG, en esa época le llama el contraamaestre, una época supremamente dura. Supremamente dura porque era un sindicato poderoso que todos los días trataba por todos los medios de que se produjeran menos cantidad de vehículos. Después de 1990, a mediados del 90 al 91 pase a trabajar en el área de ingeniería como ingeniero de especificación y prueba se llamaba en ese momento que comprendía el desarrollo de piezas desde el inicio hasta ensamble de algunos nuevos modificaciones sobre los vehículos.

En la parte de ingeniería trabajé 2 años y medio más o menos... y después del área de ingeniería entonces ya vine a trabajar el área de calidad que fue donde me toco la llegada de Toyota. En el área de calidad, teníamos digamos que un esquema muy arraigado de Renault en el cual las operaciones y el control de calidad se delegaba a la gente de fabricación y la gente de fabricación era la que decía si el carro estaba bien o si estaba mal no era la gente de calidad. Después de que llego Toyota.

Toyota pidió digamos a la gente de calidad que fuéramos estableciendo un modelo de Toyota que comprendía que las inspecciones todas las inspecciones de los vehículos quedaban delegadas y totalmente separadas de la fabricación. Entregadas a inspectores de calidad formados por ellos con la autonomía suficiente también de que no dependieran de fabricación sino que tomaran las

decisiones en un momento determinado bajo el criterio de calidad y no bajo el criterio de fabricación. Que quería decir eso, que todos los inspectores y todos los responsables del grupo en su momento en calidad nos formaron personas de Japón en como hacer las inspecciones, como hacer las auditorias y ahí diría yo que fue el proceso donde hubo una transferencia de cultura la parte de calidad en el cual nosotros cambiamos mucho el concepto de que era inspeccionar un vehiculo que era mas delegado a la gente de fabricación y ahora era totalmente controlado por la gente de calidad.

Eso causó traumas porque casi que la decisión de aceptar o no aceptar un vehiculo era de calidad que toda la vida fue delegada por Renault a la gente de fabricación. Entonces genero traumas, conflictos y luchas de poderes también. En una reunión que tuve yo con Fernando Peláez que en su momento, que era el Director de Fabricación y yo era el responsable de calidad de planta. En Japón le exigieron a Fernando que para poder que le dieran a Sofasa algún proyecto mas, tenía que delegar ya totalmente toda la labor de la calidad al área de calidad y no dejar parte al área de fabricación. En ese momento Fernando yo diría que estando en Japón se sintió muy mal, pero casi que Japón exigió Toyota que si no había esa separación de poderes entre la calidad y la fabricación, Toyota no continuaba entregando proyectos a Sofasa.

De ahí digamos que ya se hizo la estructuración total. Fernando acepto, me entrego unas personas para organizar ya todos los que eran los procesos de inspección y cada uno de los talleres como mínimo se le borro que la salida de los talleres cada uno de los responsables de los grupos de calidad tuvieron inspectores totalmente separados de la fabricación y empezáramos un proceso de separaciones entre lo que era la cultura Renault y la cultura Toyota.

A eso momento yo diría que se empezaron a obtener logros importantes a nivel de calidad y ya empezaron a introducirse también todas las herramientas de Toyota que exigían también que en los procesos como mínimo que manejaba Toyota en su momento acá que era la soldadura que era totalmente separada aparte de la pintura que era medio separada y el ensamble que era totalmente separado se implementara en sistema de Toyota, sistemas que comprendían todas la herramientas que de pronto hablan ustedes en la entrevista.

El Yidoca, el parar la línea que es el concepto claro de que cuando un operario encuentra un defecto paraba la línea existían entre la línea de ensamble y línea de soldadura todos los sistemas que permitían al operario cuando tenían un defecto parar la línea o como mínimo avisar. En un sistema andón se llama eso también que es un tablero que el tenía dificultades en el puesto para que el jefe viniera y lo asistiera. A partir de ese momento también entonces Toyota empieza a traer herramientas como el kaizen, en el cual empezamos a desarrollar, yo tuve la

fortuna en un momento determinado de ser el digamos que el participante de Sofasa, en la segunda vez que participamos en grupos kaizen me toco ir con la persona que se gano el kaizen acá, me toco ir a Japón.

Tuve la fortuna de participar digamos en la segunda convención kaizen que hacía Sofasa, pues escogían a una persona para ir a Japón a representar a Toyota, digamos Toyota de Colombia en los grupos Kaizen en Japón. Una cosa muy interesante por que eran todos los equipos Kaizen del resto del mundo, nosotros apenas incursionábamos en el mundo Toyota, pero fue una experiencia muy interesante por que ahí si realmente dimensiona un grupo Kaizen, yo pienso que el grupo Kaizen como se maneja en Sofasa de pronto es una derivación de lo que es el grupo Kaizen que se maneja a nivel mundial.

Porque me toco ver inclusive grupos Kaizen con una continuidad de 10 años nosotros normalmente somos grupos Kaizen que duran 6 ó 8 meses, pero estas personas tienen tan arraigados el grupo Kaizen que lo consiguen es como parte de la familia y lo siguen trabajando toda la vida en la compañía y van mostrando la mejor hazaña por año, distinto lo que consigue el grupo Kaizen Renault.

Que Kaizen para Renault son ahorramientos cortos y pequeños, Kaizen para TOYOTA es todo el proceso digamos lo que mas complejo que es, estandarice haga la mejora, estandarice haga la mejora y muestran el tiempo la cantidad de mejoras que son la suma de pequeños, eh pequeños mejoramientos, no es el mejoramiento grande que a veces pretendemos hacer aquí en Sofasa, en el cual siempre tratamos de que en los 6 meses que hagamos el trabajo mostremos una mejora importante, nos olvidamos mucho de la estandarización y muchos de esos trabajos se caen con el tiempo. Bueno eso es mas o menos como la parte del paso y la llegada de Toyota.

A aquí. Ya después de haber trabajado en calidad durante 8 años me nombraron jefe del departamento de pintura, en el cual también me toco trabajar mucho con los japoneses porque la mayoría de la implantación de ... la modernización en el área de pintura fue hecha por los japoneses con al propuesta de varias compañías de asesoría japonesa que había una que se llamaba Parker Benyini Erin, que era la que diseñaba todos los equipos, con ellos trabajos mucho en todo lo que era el proceso de cataforesis, el proceso de pintura y en un momento determinado uno se daba cuenta también que toda esa cultura y todas esas herramientas que se utilizaban por Toyota no solamente eran de ella, sino que estaban también arraigadas en todo los equipos que venían aquí a prestarnos asesorías o a prestarnos ingeniería en la instalación del nuevo proceso de pintura.

Ahí aprendíamos de pronto con estas empresas también que, eh hay que hacer las reuniones de trabajos con las personas, hay que hablar con las personas antes

de la jornada de trabajo, durante la jornada de trabajo también parar en un momento determinado si hay un problema, escuchar a los operarios coger todos estos tipos de opiniones y tratar con todas estas opiniones con ellos mismos de resolver los problemas, esa era como la participación mas importante y que de pronto ustedes lo llaman en la entrevista el gemba gembutsu. Lo que pretendía normalmente TOYOTA es que los problemas y con esta compañía en parte también los problemas cuando los teníamos se encontraban era en el sitio de trabajo mas no quedarse uno en el escritorio esperando haber que le decían a uno para tratar de resolver el problema. Yo diría que uno de los conceptos mas importantes que Toyota nos comprometió a hacer en su momento era ir al gemba a detectar exactamente donde era que estaba el problema y con los mismos operarios encontrar como solucionar el problema. Bueno, en pintura estuve por los lados de 3 años mas o menos, después fui nombrado Jefe del departamento de ensamble durante unos 2 ó 3 años también, ya en esa época Toyota entre comillas ya se había ido, pero ya entraba Renaul, entraba el grupo Santo Domingo, pero todo lo que era la cultura, a los que ya nos había tocado Toyota ya estaba totalmente arraigada, entonces casi que cualquier ingeniero que entraba a la compañía o un estudiante en practica hacia lo que nosotros ya estábamos acostumbrado hacer con todas las herramientas que nos pedía Toyota después de 2 años y medio, 3 en ensamble pase a manejar la división de logística estuve durante unos 3 años.

Como cosa importantes, el proceso de planificación de Toyota que me tocaba manejarlo en la parte de logística es un proceso muy bien organizado, muy claro, digamos muy bien estandarizado en el modelo y que nunca el modelo podía salirse, si uno trataba de modificar el modelo con anticipación de pedidos o con cancelación de pedidos Toyota nunca acepto eso, nunca lo aceptaba, mientras que Renault era en su forma de trabajo mucho mas desordenado, digámoslo así, porque aceptaba cambios de producción, cambios de modelos, cambios de cadencias en un momento determinado Toyota no todo estaba planeado con 6 meses de anticipación y digamos que en los modelos de logística siempre era también bajo el mismo esquema, que es importante digamos en el proceso logístico que aprendí yo de Toyota las modificaciones de todos los que son los procesos, las modificaciones de lo que son sus estándares, se planean con mucha anticipación y cuando se ejecutan son casi que perfectas, mientras que con Renault es una cosa complicada en el hecho de que muchas de las modificaciones no son bien concertadas no son bien planeadas y al momento de la ejecución habían muchos errores.

Bueno después de la logística termine en el año 2007 y llevo este año solamente manejando ya la dirección de calidad, con yo diría con la fortuna también de haber conocido también las herramientas de Toyota y que ya están muy

arraigados también en el grupo de calidad, o sea lo que uno encuentra ahora es que todo eso que sembramos en su momento se esta cosechando ahora

LMT: Bueno, entonces usted dice que llegó Toyota a implantar unos procedimientos por ejemplo específicamente en el área calidad, cual fue la reacción de Renault, como aceptó Renault esos procedimientos, esos procesos que Toyota quería inculcar en Sofasa.

PA: Bueno al inicio se manejo totalmente separado, totalmente separado es que cuando venían los auditores de Renault ellos no aceptaban que nosotros le habláramos de Toyota de ninguna manera. Ese es un concepto muy retrogrado pienso yo que tenía Renault porque sus auditores en esa época estoy hablando del año 93, 94. Eran auditores que no eran muy bien formados en Renault, sino que eran auditores que siempre tenían el nacionalismo francés y que decían que la marca francesa en cualquier país que estuviera todo lo que ellos habían establecido como procedimientos o procesos estándar eran los mejores que existían en el mundo y nunca aceptaron que Toyota incursionara en el mercado automotriz en esta empresa y que estableciera procesos mas simples y mas estándar.

Entonces Renault en su momento determinado lo que hacia era que auditaba las líneas y los procesos de Renault nunca quiso meterse a analizar o haber los procesos de Toyota hasta un momento en el cual ya empezó a cambiar todo ese digamos ese esquema mental de Renault empezó Renault también a tener mas contacto por intermedio de la alianza con Nissan, hubo mas apertura de mente y ya en ese momento empezó gente de Renault a analizar y a visualizar procesos diferentes que habían en Sofasa porque les servia también como un benchmarking esta compañía de todas maneras a un momento determinado les sirvió para poder tomar decisiones si las cosas que hacia Toyota eran buenas o no y que el reflejo o el espejo era que lo que estaban ellos trabajando con Nissan ya se daba aquí en Sofasa.

Yo diría que la aceptación de ver procesos de Toyota comenzó por el lado más o menos por los lados de 1998 en esa época ya empezó a venir gente mas preparada, mas preparada, gente con mas apertura de mente que vieron en Sofasa una oportunidad para hacer un benchmarking que les permitiera también a Renault mejorar en todo lo que eran sus procesos que toda la vida han sido supremamente complejos y visualizaban en Sofasa que tenían una empresa que era Toyota que era mucho más simple.

LMT: Ahora que entra Renault al mundo Renault totalmente, cómo cree que esta Renault dispuesto a continuar con esos procedimientos o políticas estándares que

se tienen con Toyota o de pronto cuando lleguemos a ser Renault solamente van a cambiar otra vez los procesos de calidad

PA: Haber yo pienso que Renault en este momento ha cambiado sustancialmente, la mayoría de las personas que uno ve son personas que hablan inglés, francés, español, son personas que ya son más internacionales.

Renault en cierta manera tiene una eh una lentitud en todo lo que son los procesos y los procedimientos. Una lentitud en todo lo que es la toma de decisiones pero ellos ven en el modelo que están trabajando con la alianza con Nissan sobre todo que tienen que evolucionar rápidamente a procesos más simples, a toma de decisiones más simples.

A Sofasa le va a tocar una época dura porque digamos que Sofasa no es una compañía en este momento que este muy orientada en los procesos de Renault sino que hizo una mezcla de los procesos que trabajo alguna vez con Renault, con la idiosincrasia colombiana la, la... de pronto la tropicalizó un poquito, cogió parte de Renault también y lo que hay aquí en Sofasa es una cultura Sofasa mas no es una cultura Renault, una cultura Renault. Lo que va a ser difícil es que si viene una imposición de Renault a adecuarnos al modelo Renault que definitivamente ahora es un modelo mucho mejor a lo que yo conocí de todas maneras va a ver un retroceso en todo lo que es el trabajo, en todo lo que es la toma de decisiones, en todo lo que es procesos, en todo lo que son procedimientos y eso nos va a causar de pronto un impacto en el cual nosotros nos vamos a sentir que nos devolvimos en el tiempo.

Que es lo que tenemos que hacer nosotros: yo pienso que en el momento determinado también en que se van a tomar esas decisiones o que se valla a implantar un modelo debemos luchar constantemente también con Renault en demostrar que lo que tenemos actualmente es un esquema bueno, es un esquema que aprendimos de Toyota. Es un esquema al cual va a llegar Renault después de que Nissan casi que halla invadido totalmente todo lo que es Renault a nivel mundial porque el esquema de Nissan es exactamente el esquema de Renault eso es indudable.

Pero que nosotros vamos a estar en esa mitad, en ese sandwich en el cual va a estar Renault llegando a imponer algunas cosas. Nosotros con una cultura propia de Sofasa que va a chocar también con ese modelo de Renault pero que vamos a encontrar en un momento determinado también cosas buenas que ya esta teniendo Renault también por el lado de Nissan que Sofasa va a aportar algunas cosas que son modelo también para Renault que fueron copiadas de Renault y tendremos que tener un periodo de estabilización que yo lo pongo es mas o

menos un año entero, el año 2009 va a ser un año de transición en el cual nos tenemos que adecuar a eso.

LMT: ¿Cree usted que la salida de Toyota implicará cambios en la cultura y el entorno de Sofasa si sus respuestas son afirmativas que cambios?

PA: No, no va a hacer, no va a ver un cambio importante porque ya todo está arraigado o sea de lo que ya te dije es que todo lo que Renault hizo en Sofasa ya está arraigado, Renault inclusive hace unos 4, 5 años se fue de Sofasa. Después de que llegó Renault completamente y que el grupo SANTO DOMINGO compró entonces yo no lo veo que de pronto Renault en la salida de Renault incluye en la cultura, ya la cultura está totalmente arraigada en Sofasa.

LMT: ¿Cuáles procesos, procedimientos o políticas de su área o de gestión en general de la empresa deben ser repensados o mantenidos por la salida de Toyota sabiendo que Renault no los tiene y son unas buenas prácticas que dejó Renault en la empresa?

PA: Todos los procesos que nosotros tenemos adecuados en Sofasa son como te lo decía ahora tropicalizados bajo el esquema de Renault. Yo pienso que la salida de Renault no va a cambiar tampoco ningún proceso porque los procesos que tenemos actualmente es una sumatoria de buenas prácticas de Renault, buenas prácticas de Toyota que nosotros las concebimos, las modificamos, y que digamos que es la parte cultural de Sofasa en estos momentos.

LMT: ¿Cuáles o cuál de estos conceptos considera usted que debe conservarse dentro de la cultura Sofasa producto del aprendizaje de Toyota. Entonces tenemos justo a tiempo, cambia, guenchi gembutsu, Kaizen?

PA: Kaizen, eliminación de muda, cinco eses, evitar el desperdicio, participación del operario para la solución de los problemas, calidad total, mejoramiento continuo, multidisciplinaridad de funciones. Todas estas, todos estos procesos, todas estas herramientas son utilizadas en Sofasa y con absoluta seguridad no van a desaparecer... ¿por qué no van a desaparecer? Porque es que ya está arraigado en cada uno de los jefes... cuando nosotros tenemos dificultades aplicamos una u otra herramienta. Entonces esto nos lo enseñaron ellos desde hace 10, 12, 14 años algunas personas eso no va a desaparecer.

LMT: Y que otro concepto considera que de pronto falte acá que sea importante dentro de los de Toyota.

PA: Eh haber de Toyota yo diría que culturalmente no se como seria el nombre pero es el trabajo de planificar muy bien antes de ejecutar eh nosotros somos muy dados sobre todo por la cultura latinoamericana de ejecutar inmediatamente cuando tenemos una dificultad ellos siempre piden es que cuando se va analizar un problema se hable con datos, se analice muy bien, se planifique muy bien, y cuando se va a ejecutar esta tan bien estudiado el proceso que casi que la ejecución solamente es la confirmación de lo que va a ser esta bien.

De otras herramientas pues no se o sea de pronto de la parte de Toyota es, lo que es en conservar el clima laboral en el sentido de que se le de participación a cada uno de los operarios; que no solamente se vea a el operario como una ficha mas en la elaboración, en los procesos de ensamble o en al fabricación de un vehículo sino que cuando se empieza a desarrollar desde un proyecto se le de la participación total a los jefes y los operarios para que ellos aporten las ideas. Yo diría que el concepto del trabajo de Toyota es muy participativo de pronto en Renault es mucho mas decisivo. En cambio en Toyota ellos le dan la participación al operario lo que hace que el operario se sienta más de un equipo de trabajo y no como parte, una ficha en un proceso productivo.

LMT: Considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota: asegurar la calidad yidoca, producción de cantidad deseada y a tiempo, justo a tiempo, que incluyen tres herramientas: sistema halar, producción nivelada y proceso de flujo continuo y alta productividad.

PA: En estos momentos yo diría que todos estos conceptos no solo de Toyota sino que a nivel mundial Renault los maneja muy bien, eh Toyota los arraigo en Sofasa y los hemos cumplido desde los procesos de planificación casi que el proceso de planificación de Renault nosotros lo hemos forzado a que se utilicen estas herramientas de Toyota eh de tal manera que habitemos desperdicios, que evitemos mudas, que todo lo que sean línea de producción si estén balanceadas, que en el momento determinado en el que vamos a producir una cantidad de vehículos tomemos la decisión si esa cantidad de vehículos se van a estoquear o no de tal manera que metamos la presión suficiente a los programas de producción y logremos que solamente produzcamos lo que este vendido.

Yo diría que ese sistema eh el sistema de flujo continuo pues por ser una empresa ensambladora nosotros lo conservamos de una manera muy pura digámoslo que no tenemos desperdicios en los procesos intermedios, y la producción continua hace siempre en Sofasa o desde que llego Toyota con todos lo que fueron lotes de producción a que Sofasa no desperdicie en procesos intermedios, eso ya está arraigado.

También los procesos de fabricación se hacen bajo un modelo que se llama en Toyota la round down, que hace que siempre que usted va hacer un programa de producción mire una cantidad de colaterales a ese proceso de producción para que la compañía no incurra en costo, por ejemplo de estocaje, que no incurra en procesar también en algunos vehículos que no se van a vender que se pueden llamar también eh procesos de muda que generen también altos costos para la compañía y que no le den la rentabilidad a la compañía, por eso yo diría que Toyota es tan eficiente en todo lo que es los márgenes operacionales en la utilidad neta que le deja a esta compañía.

LMT: Bueno considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota, automantenimiento, formación práctica, mantenimiento programado, capitalización en proyectos y eliminación de pérdidas.

PA: Todos estos inclusive ya están metidos también en el proceso de Sofasa, todo lo que es TPS, ya hay un programa desarrollado no solamente con Toyota sino también continuo con Renault, que ya Renault adopto esa practica, el TPS esta metido en todos los talleres y yo diría que esta muy bien complementado, entre lo que se hizo con Toyota, en lo que se hizo con Nissan y lo que se hizo con el sistema de producción de Renault en esa parte eso va a continuar no hay pues ni temor por que se va Toyota no va a continuar, en la parte de formación practica inclusive se incremento un poco mas también con la llegada de Renault, a esa formación que nosotros recibimos de Toyota ya se le adicionó un proceso también que se llama la escuela de destreza en la cual cada uno de los operarios de cada uno de los talleres.

Una práctica muy buena de Nissan que también la tenía Toyota es que cada uno de los operarios se capacite de una manera practica en cada uno de los talleres en cada una de las operaciones antes de hacer cualquier vehículo en la línea, yo diría que esa parte tampoco va a cambiar. En la parte de capitalización de proyectos, cada vez que hacemos un proyecto con Renault también existe la capitalización se hacen unos precontratos para los próximos proyectos en los cuales se tienen en cuenta los resultados del proyecto anterior todo lo que son las buenas practicas y las malas practicas, las buenas para continuarlas y las malas para corregirlas de tal manera que el próximo proyecto sean muy bueno y que tengan buenos resultados de calidad, entonces con Renault se está utilizando ahora.

Lo que es eliminación de perdida yo diría que es una cultura supremamente bien arraigada en Sofasa, aquí Sofasa en la parte de evitar que se pierdan cosas en todo lo que tiene que ver el entorno proceso, producto esta totalmente arraigado y no hay ninguna digamos ningún temor de cuando se vaya Toyota nos vamos a volver mas laxos y entonces se van a aumentar las perdidas no, eso es

compromiso que tenemos con la alta dirección que ya esta arraigado que no tiene ninguna otra modificación si no que es el proceso también de mejoramiento que tiene la compañía y no se va acabar.

LMT: ¿Qué rol esperaba que desempeñe el área de Recursos Humanos en su área para la gestión del cambio por la salida de Toyota de Sofasa?

PA: Yo diría más que todo es en conservar todo lo que es implemento para que el recurso humano se mantuviera bien en la compañía. Cuando Toyota llego se implementaron muchas cosas en el recurso humano y ellos son los responsables también entre comillas de que todas esas buenas practicas se promuevan que se hagan también todos los que son desarrollos de trabajos a mediano y largo plazo con los ingenieros nuevos de tal manera que esa cultura que se había ganado no solamente seamos los viejos los que las vamos transfiriendo si no que el área de recursos humanos establezca programas para que los ingenieros nuevos y los operarios nuevos que van entrando a esta compañía reciban la misma formación que nos dieron a nosotros.

LMT: ¿Qué diferencia se encuentra entre la cultura Renault y Toyota pues ya me has dicho pero otras?

PA: Muy sencillo, Toyota es muy sencillo en todos sus procesos y Renault es supremamente complejo en cada uno de los procesos, procesos productivos, procesos administrativos. Toyota es totalmente simple.

LMT: ¿Qué elementos de la cultura Toyota considera están totalmente asimilados por la cultura de Sofasa?

PA:

Todos, o sea como te decía Sofasa es una amalgama de culturas de Toyota de Renault, pero construyo en su momento determinado también una cultura sólida que se llama la cultura Sofasa, eh yo pienso esa cultura esta totalmente arraiga y se ha ido transmitiendo entre cada uno de los jefes y cada uno de los subalternos y esta totalmente arraiga en estos momentos.

LMT: Considera que hay elementos contradictorios entre la cultura Renault y Toyota en caso afirmativos cuales.

PA: Elementos contradictorios, eh haber, yo pienso que las dos compañías tienen cosas buenas, las dos compañías tienen cosas malas, dentro los mas contradictorios es que Renault tiene mucha burocracia, Toyota y tiene mucha eh digamos mucha participación de muchas personas y de muchos equipos para

tomar decisiones, en Toyota es mucho mas simple y la toma de decisiones se puede realizar por una o dos personas mas no por todos lo actores que trabajan en la compañía, me explico, para un proyecto en Renault aprobar un proyecto en Renault hay que pasar y tocar treinta mil puertas, para un proyecto con Toyota lo recuerdo bien solamente era un equipo de trabajo de 8 ó 10 personas que tomaban todas la decisiones.

En Renault hay que ir a Francia a hablar con cada una de las personas, convencer a cada una de las personas, con Toyota se construía en una mesa un equipo de trabajo durante unos 15 ó 20 días se presentaba el proyecto y se aceptaba de un manera muy sencilla. Con Renault es supremamente complejo obtener el desarrollo de un proyecto, desarrollar el proyecto también. Con Toyota solamente se desarrollaba con un equipo de 5 ó 6 personas.

LMT: Finalmente como percibe el ingreso de Sofasa al mundo de Renault como socio único de esta empresa.

PA: Va haber periodo de cambios. Un periodo de cambios en cual nos tenemos que adaptar a lo que pretenda Renault también, va haber un periodo de imposiciones Renault va a venir a imponer cosas y va a haber un periodo de resistencia también, porque cuando uno esta acostumbrado hacer las cosas de una manera y ve que son buenas practicas también uno de pronto toma una posición de resistencia a que ese tipo de cosas que se tenían en su momento no se cambien de una manera impositiva y entonces Sofasa va a entrar a un periodo también de adaptación, pienso que todo lo que nos ha tocado como situaciones complicadas en la compañía nos a enseñado en que en esos periodos también hay que tener calma y tratar de tomar las mejores decisiones. Decisiones acertadas con cabeza fría pero también tratando de hacer respetar que esas buenas políticas que ya se han obtenido en Sofasa se deben conservar.

Entrevistado:

CARLOS IVAN MEJIA

Entrevistadora:

LISETH MEJÍA TAMAYO

LMT: ¿Qué cree usted que con la salida de Toyota implicara cambios en la cultura y en el entorno de Sofasa?

CIM: Haber la salida de Toyota de Sofasa puede implicar cambios a nivel de la simplicidad porque el trabajo con Renault siempre se vuelve largo y complicado tiene demasiada jerarquía demasiado tiempo y no toman decisiones y no corren riesgos.

LMT: Eso es en cuanto a la cultura en el entorno es lo mismo, ya los procesos van a ser más lentos.

CIM: Para mí, no tanto los procesos a nivel industrial, los procesos a nivel de toma de decisiones de proyectos de llevar o ejecutar acabo cosas que sean importantes para la compañía se van a volver mucho más lentos.

LMT: La otra pregunta era cuales procesos de su área o de gestión general de la empresa deben ser repensados o mantenidos por la salida de Toyota sabiendo que Renault no las tiene y si son buenas las practicas que deja Toyota A en la empresa, entonces que primero nos cuente en que área estas.

CIM: Yo, estoy en el área de proyectos logísticos, vengo de trabajar el proyecto B90 y que pienso yo a nivel de procesos incluso lo puedo unir con procedimientos... Es que a nivel de un proyecto con Toyota uno lo puede desarrollar en un año y con costos muy mínimos.

En el caso de Renault vengo de realizar el proyecto B90 que se llevo aproximadamente 28 meses dentro de la firma del precontrato y el momento del acuerdo de la comercialización, eso a nivel de desarrollo y de costos es altísimo. Propondría que tratáramos de volver a esquemas como los de Toyota que son máximo a un año 14 meses que implican costos mucho menores para la compañía.

LMT: Pero esos costos vienen siendo los operativos, como los costos de montar el proyecto.

CIM: Son ambos costos. Los costos de desarrollar el proyecto, que están involucrados dentro del tiempo con la cantidad de ingenieros que eso implican que es un cambio grande. En Toyota un proyecto se puede manejar con cinco personas. En Renault, vengo de manejar en el B90 con 90 personas. Y no solo eso si no las inversiones un tiquete de entrada del B90 fue de 16 millones de euros. Se realizo el Delta con un millón de dólares entonces hay una diferencia grandísima y Toyota todo lo arregla con ingenio, con repensar las cosas, con replantearlas. Renault la organiza con plata, y todo es dinero.

LMT: Bueno entonces ya nos enfocamos en los procesos y procedimientos. Pero en las políticas, qué políticas de Toyota se pueden conservar o que no tenga Renault ¿Qué se puedan dejar o que se puedan modificar?

CIM: A ver yo pienso, no sé si la simplicidad sea una política, pero es algo de lo más importante que tiene Toyota, es volver todo muy sencillo. Contrario a Renault, todo tiene que pasar por miles de personas, tiene que ser en un computador, tiene que ser con las últimas tecnologías y si no las cosas no funcionan. Entonces pienso que la política, a la que debemos de regresar es la política de hacer todo más simple, más sencillo para que todo sea mucho menos costoso.

LMT: Bueno entonces ya vamos a ver cuales conceptos que nosotros extractamos como de Toyota considera usted que debe conservarse dentro de la cultura SOFASA producto del aprendizaje Toyota. Justo a tiempo.

CIM: Haber después de revisar los conceptos que están enumerados aquí yo agregaría uno en la parte de genbetsu y es el Gemba que es fundamental que Renault no lo trabaja mucho. Qué es el Gemba, es ir al lugar donde se agrega valor al producto o sea estar constantemente en la planta revisando el proceso y hablando con las personas que realizan el proceso, eso para mi es de lo más importante que debemos conservar dentro de la compañía.

Otro es el kaizen, por qué el kaizen, primero porque nos ayuda a mejorar constantemente las cosas que hacemos y segundo por que le abrimos participación a los operarios en las decisiones de la compañía y en buscar hacer cosas mejores. No quiero dejar de lado los otros y quiero mencionar el justo a tiempo es importantísimo para mantener bajos inventarios.

El Kamban, para garantizar un orden y obtener que la trasabilidad si se haga como debe ser .Las cinco eses, fundamental para poder organizar los procesos. Eliminación de mudas que más adelante se dice evitar desperdicios.

Eliminación de mudas tiene que ver con eliminar desperdicios, fundamental, entenderlas comprenderlas que tipos de mudas existen trabajarlas, la participación

de las operarias en la solución de los problemas de los procesos que están muy relacionados con el kaizen.

Calidad total, yo diría que ese concepto como calidad total no lo consideraría aquí pero mas adelante lo vamos a mirar en otras de las preguntas con otro tipo de conceptos. El mejoramiento continuo, es casi que la sumatoria de todo lo que hacemos y la multiplicidad de funciones se obtiene participando en muchas de estas actividades.

LMT: Bueno pero entonces así como para resumir vos decís lo que debemos conservar más de Toyota en Sofasa es el gemba.

CIM: Es el gemba, el kaizen, las cinco eses, son fundamentales.

LMT: Y por ejemplo el justo a tiempo?, o sea, tú sabes que yo no conozco mucho de la planta pero para mí el justo a tiempo es algo importante y que los proveedores lo tenemos acá, pues muchos de los proveedores están acá dentro de la misma planta para poder tener ese justo a tiempo.

CIM: El justo a tiempo pienso que es una filosofía muy interiorizada en Sofasa y que se trabaja a nivel en la parte logística en inventarios y que se a trabajado bastante sea es algo que ya esta caminando solo y que no depende solamente de la filosofía de Toyota sino Renault también lo esta interiorizando

LMT: ¿Hay algunas que considere están interiorizadas en Sofasa?

CIM: Sí, pero yo diría que el gemba es algo que Renault desconoce. Que la parte de kaizen, Renault trata de hacerlo, pero no como lo hace Toyota y la forma como lo ha venido haciendo la Toyota es fundamental para darle participación a los operarios, y las cinco eses, Toyota lo trabaja filosóficamente y esa es la parte agradable, que lo convencen a uno que eso es importante, mientras que Renault lo da por instrucción por orden y no lo convence filosóficamente. Las otras cosas pienso que trabajando estas tres el resto se puede trabajar perfectamente.

LMT: Bueno la otra es, considera que se puede conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota pues para Renault, una es asegurar la calidad y kodak como es que se dice

CIM: Yidoka

CIM: Totalmente de acuerdo e incluso hablan de tres.

CIM: Los yidokas, la producción de la cantidad deseada en flujo continuo en una producción nivelada y la alta productividad. Estoy totalmente de acuerdo con conservar estas tres y de diariamente mantener y reforzar, sea con cursos, sea con las carteleras este tipos de cosas porque son las que nos pueden ayudar a garantizar disminución de costos a futuro para la sobrevivencia de la compañía.

LMT: Pero Renault también tiene en cuenta estos procesos, estas..

CIM: Haber en la parte de los Yidokas, Renault trabaja mucho es en garantizar volumen y Yidoka es un proceso de auto calidad que ayuda a que el producto que salga, salga bueno desde de la primera vez sin necesidad de recuperación. La producción nivelada, la producción nivelada Renault no es muy fuerte en esto y en consecuencias creemos es que las horas hombre siempre se calcula por el vehículo más pesado mientras que Toyota lo que trata de hacer es buscar una mezcla que garantice que sea más optima la compañía para tener mejores costos y la alta productividad se logra como consecuencia de las dos anteriores.

LMT: Bueno la otra pregunta es, considera que se puede conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota, la primera es auto mantenimiento

CIM: Eh estoy totalmente de acuerdo con los cinco principios que se mencionan aquí y que pienso que independiente que seamos del grupo Renault se deben convertir en como se dice en una dirección interna de Sofasa de mantenerlo con todos los RG y ya los habías visto atrás, la eliminación de perdidas capitalización de proyectos lo habíamos puesto como ejemplo ahora el delta con el B90 mantenimiento programado la formación práctica, ¿a qué se refieren ustedes con formación práctica?

LMT: Con formación práctica, era como en el conocimiento continuo que están haciendo las escuelas de destreza.

CIM: Ok, la formación práctica que es diariamente estar reforzando la destreza en los operarios en la escuela de destreza aunque este principio Toyota lo maneja de otra manera, Toyota lo maneja desde los RG y no simplemente con los operarios pienso que es algo que podemos reformar un poquito y arrancar desde los mismo RG. Hoy lo hacemos muy bien con los operarios en todos los talleres de fabricación y la parte de auto mantenimiento fundamental al final del día limpiar las matrices, al final del día organizar los puestos de trabajo y garantizar que queden bien para comenzar el día siguiente

LMT: Pero todo esto es Toyota Renault o sea otra planta Renault no lo hace parecido

CIM: Eh no tan parecido, incluso tal vez de lo que podamos destacar aquí que hace Renault y que pienso que lo hace bien es la formación práctica, aunque solamente lo hace a nivel de operarios. Toyota lo hace a nivel de RGs, operarios y RUs, involucra todo el equipo de trabajo. En Renault solamente se involucran solo los operarios, las otras partes Renault trata de imitarlo y lo han hecho mucho más fuerte a través de Nissan pero no son políticas propias de Renault.

LMT: ¿Qué rol esperaba que desempeñe el área de recursos humanos en su área para la gestión del cambio por la salida de Toyota de Sofasa?

CIM: Yo esperaba que recursos humanos mantuviera un rol de constancia y de asegurar que la parte del gemba, del kaizen y de las cinco eses no se pierdan en SOFASA se mantengan. Cada año sigamos con el trabajo de los grupos kaizen motivar a los RGs y a todos los directivos de la compañía a visitar la planta y a estar allá. Y de las cinco eses, mantenernos constantemente comprometidos con el tema de la organización del orden y del aseo que es algo que ha ayudado que SOFASA este donde este hoy para el grupo Renault.

LMT: Bueno que diferencia se encuentra entre la cultura Renault y Toyota.

CIM: Básicamente la simplicidad. Incluso aquí en forma de charla tenemos un dicho y es para que hacerlo fácil si se puede hacer Renault, eso involucra que todas las políticas de Renault y el trabajo con Renault es complicado contrario a Toyota que trata de simplificar todo y hacer todo más sencillo de entender y de resolver.

LMT: ¿Qué elementos de la cultura Toyota considera están totalmente asimilados por la cultura Sofasa?

CIM: Yo diría que hay uno el Gemba, es algo que se ha interiorizado bastante. El justo a tiempo es uno de los temas que esta interiorizado en Sofasa y es muy transversal y nacido desde Toyota y es uno de los más interiorizados. Los grupos kaizen es una metodología que tenemos muy interiorizada pero que si no se mantiene y no la sostenemos se puede perder. Y lo mismo las cinco eses es algo que todos los días tenemos que estar pensando en eso.

LMT: ¿Considera que hay elementos contradictorios entre la cultura Renault y Toyota y en caso afirmativo cuáles son?

CIM: Pienso que hay elementos contradictorios y desde mi área como ejemplo pondría el ares de los proyectos. Para Renault un proyecto tiene que ser a largo plazo y muy costoso, para Toyota es a corto plazo y lo más barato posible para poder hacer eficiente el desarrollo.

LMT: Como percibe el ingreso de Sofasa en mundo Renault como socio único de esta empresa.

CIM: A ver hemos criticado mucho en el transcurso de la entrevista a Renault pero pienso que es importante también, Renault fue el que fundó a Sofasa en Colombia. Renault es el que ha estado siempre en los momentos malos y buenos de Sofasa pienso que es importante pertenecer a este grupo nos dio toda la confianza para seguir adelante y si reforzarnos los puntos que mencionamos anteriormente e interiormente como Sofasa, los desarrollamos y nos fortalecemos vamos a ser de las mejores empresas que va a tener Renault.

LMT: Bueno pero yo ya te pregunto esa parte, ustedes consideran que Renault acepta esas políticas y procedimiento de Toyota para ser ya ejecutados en una empresa o fabrica, en una planta ya cien por ciento Renault.

CIM: Estoy seguro y estoy adicionalmente seguro que nos utiliza como ejemplo en otras plantas para aplicar cosas que nosotros hacemos que ven que son mejores que lo que hacen en otras partes, ejemplo, la planta de Brasil hoy, bajo la dirección de Fernando Peláez esta tratando de adaptar muchísimas cosas de las que acabamos de mirar en la entrevista en la planta de él porque sabe que eso le ayudaría a hacer una de las mejores plantas del grupo.

LMT: ¿Bueno y otra cosa. Por qué conociste tanto de la cultura Toyota, y trabajabas en qué?

CIM: Yo ingresé a Sofasa en 1992, a trabajar con Toyota o sea no con el grupo Toyota sino en Sofasa, pero trabajar netamente para Toyota y fui formado en la parte de manejo de materiales que era el nombre que tenía en esa época bajo el mando de un señor japonés del Perú que era el gerente de la planta de Toyota del Perú y nos transmitió muchos de estos conocimientos y estas prácticas de Toyota en la parte de manejo de materiales

LMT:

Bueno como ya para finalizar, qué consideras, o sea que Sofasa así suene repetitivo, que SOFASA no puede dejar perder de lo que Toyota nos enseñó o de las cosas que se han aprendido que se han vivido que no se pueden dejar perder.

CIM: Eh así suene repetitivo Sofasa debe seguir trabajando en el gemba, es el lugar donde se le agrega valor a esto. Todos debemos estar constantemente entorno a eso. Los grupos kaizen insisto es la participación que tienen los operarios de estar en las decisiones de Sofasa y en los desarrollos de Sofasa. Y mantener y garantizar y las cinco eses, esas tres cosas pienso que son fundamentales para continuar siendo de las empresas importantes de Renault.

Entrevistado:
CARLO OBERTI

Entrevistadora:
LISETH MEJÍA TAMAYO

LMT: ¿Qué actividad realiza en Sofasa y como fue su proceso de conocimiento o de inducción a la cultura Toyota?

CO: Bueno, gracias Liseth, llevo cinco años, perdón seis años ya largos en SOFASA trabajando con Toyota, dos en Renault. Empecé como staff producto en ensamble Toyota. Luego desempeñe todos los cargos de staff, la parte de herramientas, de medios. idere el proyecto Delta también un camión daihatsu pero del mismo grupo Toyota y estuve en formación cuarenta y cinco días en la planta que queda en Japón, en Osaka y también tuve como uno de mis instructores al señor Quimura aquí en la planta cuando estuvo acá en SOFASA . Y muy contento, pienso que tengo muy interiorizada la cultura Toyota que es la cultura del mejoramiento continuo.

LMT: ¿Cree que la salida de Toyota implicara cambios en la cultura y el entorno de SOFASA, si la respuesta es afirmativa, cuales serian esos cambios?

CO: Pienso que no, pero de todas maneras te doy las razones por qué no. Por que como te decía ahorita, yo pienso que la gente en SOFASA tiene tatuado si se puede decir así la cultura Toyota. Entonces pienso que al salir Toyota la gente sigue con las mismas culturas y las buenas prácticas que aprendimos, que la idea es, todo lo bueno que uno aprenda seguirlo aplicando por eso pienso que no.

LMT: Bueno, y que características o que forma parte de esa cultura y esas buenas prácticas de Toyota

CO: Esta el Kaizen, el mejoramiento continuo día a día con los sis, el gemba, que es que todos ingenieros nos vamos a la línea cada vez mas. Y se ha ido aprobando también con la cultura del SPR (Sistema Productivo Renault) que también nos lleva a eso, con las OPT, (las ocupaciones de puesto de trabajo) y siempre es más real uno ir al puesto de trabajo y ver realmente que está pasando y no el comentario que te hizo otro. Y eso está muy interiorizado en la compañía, está el TPS, el Heyunca, el Yidoka, o sea, ya esta interiorizada todos estos puntos de la cultura que nos hacen mejorar día a día y por eso pienso que no se van a caer están muy bien establecidos y van a seguir continuando sigamos con Renault o con Toyota como marca.

LMT: Hay alguna diferencia específica entre el sistema de producción de Toyota y el sistema de producción de Renault.

CO: El sistema de Renault yo pienso que está acercándose cada vez más al de Toyota, también por la relación que tiene con Nissan. Pienso que el sistema de RENAULT es un sistema más complejo, el sistema de Toyota es un sistema más simple de llevar todo es más hacia los resultados. El sistema de Renault es un sistema de mostrar las cosas más bonitas.

La tecnología, la técnica más bien de Toyota casi todo es en hojas todo se raya a mano. La cultura de Renault es un poco más de presentaciones más detalladas con más análisis, es más como te dijera más trabajada como presentación y Toyota se enfoca más hacia más trabajado en lo que realmente da que es ir a la planta ir a la mejora real de la planta.

LMT: ¿Cuáles son los procesos, procedimientos y políticas de su área o de gestión en general de la empresa deben ser repensados o mantenidos por la salida de Toyota sabiendo que Renault no los tiene y son unas buenas prácticas que deja Toyota en Sofasa.

CO: Pienso como te dije anteriormente que es que las vamos a seguir aplicando. Igual, hace un tiempo que ya no tenemos una asistencia digamos directa de Toyota dentro de la planta por las condiciones pues que se dieron de seguridad ellos decidieron retirarse y no tener la *window person* acá en la planta.

Pues por eso te digo que pienso que las cosas van a seguir rodando por que la gente tiene muy interiorizado todas esas buenas prácticas y vemos que en el SPR toma también todas esas prácticas de Toyota y que la mayoría de empresas, están tomando sobre todo en el sector automotriz, para ser más competitivos y poder seguir, pues como con la difícil etapa que se nos está presentando sobre todo en este momento.

Entonces pienso que vamos a seguir así, hay requerimientos de Renault, por ejemplo Renault también ya empezó a bajar la cantidad de los lotes, los lotes en Toyota son de cinco vehículos. Los de Renault eran de cincuenta y ya vemos que todos están migrando a los veinticuatro carros. Entonces pienso que cada vez nos vamos acercando más y la cultura también Renault mundial se acopla más a la cultura japonesa y específicamente a la de Toyota.

LMT: Usted ahora decía que por razones de seguridad Toyota decidió como sacar el *Window person* que tenía acá, que razones son específicamente y desde cuando crees que paso eso.

CO: En esa época yo no estaba todavía en la compañía, estaba el señor Quimura. Supe hubo pues como una situación con un señor japonés pero no Toyota y eso hizo que ellos retiraran la persona que estaba de planta acá en SOFASA.

LMT: ¿A bueno, fueron razones externas?

CO: No, no es de SOFASA

LMT: Bueno, cual o cuales de estos conceptos considera usted que deben conservarse dentro de la cultura SOFASA producto del aprendizaje de Toyota. Entonces tenemos justo a tiempo, kamban, genchi gembetsu, kaizen, eliminación de mudas, 5 s, evitar desperdicios, participación al operario para la solución de los problemas del proceso y de sus puestos de trabajo, calidad total, mejoramiento continuo y multidisciplinariedad de funciones.

CO: Pienso que todas son muy importantes, si quieres vamos mirando una a una. Entonces el justo a tiempo, o sea sino lo haces eliminas, tienes muchos espacios que en realidad ya no tienes en donde ponerlos a la línea- Entonces debes garantizar el justo a tiempo que todo te llegue, pues no todo pero lo que más puedas para que sea lo que este justo en la planta.

LMT: ¿Nosotros aplicamos un justo a tiempo bien aplicado?

CO: Si, por ejemplo yo ya estoy hoy en pintura, llevo más o menos siete meses pero toda mi formación fue en ensamble. En ensamble tenemos justo a tiempo y sobre todo los bordes de línea, si tú tuvieras todas las versiones que estamos haciendo y todas las piezas a borde de línea no tendrías como tenerlo. Entonces tenemos en ensamble la parte de vidrios, la parte de cojinería que son piezas que ocupan mucho espacio y que no podrías tenerlo todo a borde de línea.

Entonces nos ayudan mucho, también están las llantas así como que recuerde están esos. La parte del kamban también es fundamental o sea la preparación de lo que necesitas el genchi genbetsu, que es la parte del gembu, o sea, lo que te decía ahorita, cuando tu estas directamente en el piso dicen los japoneses o sea la planta, te das cuenta realmente cuales son los problemas y no que alguien te cuente que fue la percepción de él para los problemas. Entonces me parece que es fundamental, o sea, todo se corrige realmente es en el puesto de trabajo viéndolo en la planta, allá en la planta en el puesto donde se montan las llantas, donde se pinta la cabina y también en la parte administrativa en el proceso digamos como tal.

La parte del Kaizen soy un convencido, me fue muy bien en un Kaizen y pude viajar por eso, cuando trabaje con Delta pienso que es una forma no solo de

mejorar los procesos sino de motivar la gente, o sea yo veía la gente cuando estábamos con el grupo la felicidad que le daba a la gente saber que un trabajo que ellos mismos hicieron se pudo llevar a cabo y dio muy buenos resultados para la compañía eso es, no te trabaja solo la parte de mejora productiva, de la parte comercial por ejemplo como trabajamos nosotros, sino la parte motivacional con la gente, me parece muy importante. La eliminación de mudas es un tema del día a día nosotros lo vivimos en evitar los desplazamientos innecesarios, todo lo que son pérdidas ya sean de materiales de tiempo, de desplazamientos. Las cinco eses sino tienes cinco eses no tienes nada porque en el desorden te pierdes, te vuelves ineficiente lo que esta bueno no sabes lo que esta bueno de lo que esta malo, me parece fundamental. Y evitar el desperdicio igual, o sea, todos van uno muy de la mano del otro.

La participación del operario en la solución de problemas lo que te decía, uno es el Kaizen, otro el sis que aquí está muy bien interiorizado y la gente lo que te decía mejoran los procesos que en realidad es que, la gente quien conoce mejor que el que hace el puesto ocho punto dieciséis horas todos los días o sea no lo voy a conocer yo el que mejor lo conoce es él entonces la calidad de las mejoras que se hacen en los puestos de trabajo tiene mucha más calidad por quien es el que lo usa y sabe que problemas tiene a una hora a otra hora, si hay mucho calor si hay mucho frio entonces me parece que es muy asertivo hacerlo, hacer que la gente que realmente usa los procesos o está presente en los procesos lo pueda trabajar. La calidad total cualquier empresa yo pienso que para ser exitosa tiene que meterse en ese cuento, sino se mete ahí está, sobre todo en un ambiente tan competitivo como el que estamos viviendo ahorita, el que no se meta en este cuento está próximo a desaparecer pensaría yo.

El mejoramiento continuo igual va directamente de la mano con la parte del Kaizen y las cinco eses. Y la multidisciplinariedad de las funciones es toda la parte sobre todo en la planta, es la parte de la polivalencia, o sea que tú puedas hacer que si baja la cadencia puedas mover esta persona para acá que si este que es pintor sepa también por ejemplo lijar sepa trabajar en mastic, en ensamble uno que sepa montar llantas pueda cambiar el enganche, porque acuérdesse que siempre hay que estar de acuerdo a la demanda pueda irse a hacer otra operación entonces me parece que es muy importante tener todo esto y como te digo yo pienso que están como tatuado en la piel, yo pienso que no se van a caer por que ya está demostrado y no en poco tiempo que para poder estar bien hay que usar todas estas herramientas para que las cosas fluyan de la mejor forma.

LMT: ¿Consideras que hay otros aspectos otras teorías u otros conceptos de la cultura Toyota que no están dentro de los que te dije y que deberíamos conservar?

CO: Pienso que estamos bien, o sea que son estos como los temas principales no se viene ahora otro a la cabeza por que cuando tu empiezas a hacer como la interaccione entre todos estos temas yo pienso que todo queda todo como cubierto. Una cosa va de la mano con la otra la idea es que todo baje al primer nivel o sea desde el RU, como piloto de su unidad ya con el sistema del SPR ya también lo estamos como teniendo en cuenta entonces pienso que es como el grupo de todo lo que hemos implementado y que se está haciendo.

LMT: Bueno, y considera pues que ya está muy interiorizada la cultura Toyota pero que se puede hacer para conservarlo con las generaciones nuevas que van ingresando a la compañía, que podría hacer la empresa para conservar esa cultura.

CO: Bueno, pienso que no solo se podía hacer sino que está haciendo. Es todos los metier que están formados en la parte del SPR en la parte de calidad en la parte de TPS en la parte del tiempo en la parte de estandarización. Pienso que se está haciendo los despliegues a los RU que es lo que te decía anteriormente el que realmente rige su unidad de trabajo y es el que hace que todo llegue a sus operarios, entonces pienso que es continuar con eso con las formaciones para que la gente realmente vea lo bueno que vemos la estandarización vemos las diferentes funciones que vemos que den resultado y hacen que las cosas nos salgan bien.

Adicionalmente me parece bueno también generar por ejemplo charlas con la gente que tuvo mucho contacto con Toyota y contar como esas experiencias de cómo era antes y como era el después. Yo como te contaba llevo aproximadamente ocho años en la compañía, pero de pronto los primeros que estuvieron cuando empezaron a montar todo el sistema cuando ellos vinieron y vieron todos los problemas que había.

Pienso que es bueno recordar la historia o sea contar como éramos antes y como mejoramos con los sistemas que se montaron o se implementaron o se montaron. Me parece que es bueno también, contarle a la gente como se hizo eso pueden ser charlas formativas con la gente para que no se pierda y se vea como la evolución porque es muy fácil cuando tu ya estas al otro lado digamos de pronto de ver cómo eran las cosas y no te impactan tanto cuando viviste el antes y el después.

LMT: Considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota asegurar la calidad, producción de la cantidad deseada y a tiempo justo a tiempo que incluye tres herramientas, sistema halar, producción nivelada y proceso de flujo continuo y alta productividad.

CO: Igual como te dije, soy un convencido de que eso funciona, se está haciendo. La parte de yidoka de pronto no hablamos mucho, es eso el producto de llegar bueno al proceso posterior o sea a tu cliente; porque recordemos que cliente es el que esta después de mí, no es solo el cliente el que va a comprar el carro, sino es el proceso siguiente que yo le entrego el carro garantizado desde mi puesto de trabajo para que el otro pueda hacer bien su operación o sea cada garantiza la calidad del vehículo. Igual te decía lo de justo a tiempo, el sistema halar es igual o sea todo empieza desde el final de la cadena si se necesita más carros se va viniendo hacia atrás y va jalando.

Pienso que igual lo hacemos con la Round down, con la CP que nos dicen de acuerdo a lo que se necesita que vamos produciendo. La parte del Heiyunka igual, o sea, producimos lo que necesitamos vemos en las líneas que pasan igual lo que se requiere igual como se programa como te dije en estas reuniones de CP y Round down. Igual lo de flujo continuo, me parece como te dije en las partes anteriores lo estamos realizando y se tiene que seguir así, y porque si no garantizamos todas estas herramientas que se ven sencillas pero tienen una gran profundidad en el proceso productivo una empresa yo pienso que estaría muy cercana a la desaparición sino lo mantenemos.

LMT: Y como consideras que ha sido el proceso de Renault para asimilar y aceptar seguir esas practicas de Toyota.

CO: Yo pienso que ha sido un proceso con la alianza Renault - Nissan que también tiene la cultura japonesa que muchas de sus prácticas también fueron basadas digamos en las formaciones que tenia Toyota. Y pienso con el sistema del SPR hay un gran despliegue en la compañía. Y ya vemos con todas las visitas que han venido de Renault que todo tiende a estos mismos principios entonces me parece que ha sido muy buen pienso. Y pienso que ha sido muy buena la incursión de Nissan, con la alianza Renault -Nissan, a parte el señor Carlos Gohn que trabajo tanto con la parte de Nissan, tiene muy claro como todas esas herramientas, yo pienso que eso ha hecho también que ese cambio se dé una forma más rápida.

LMT: Considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota: automantenimiento, formación práctica, mantenimiento programado, capitalización en proyectos y eliminación de pérdidas.

CO: Sigo con la misma respuesta. Toda la parte del TPS que se está haciendo el despliegue por el metier que es Maritzabel, pues en este caso se está trabajando se llevan los tableros de competitividad muy similar a lo que llevan los tableros de competitividad y lo que yo vi en la planta de Hatsu que es una planta de Hatsu pero es del mismo grupo Toyota es muy similar a los tableros que tenemos en

este momento donde se lleva a cabo cada una de estas funciones, o sea, se baja hasta el operario la parte de la responsabilidad de que el también haga mantenimiento de lo elemental que él pueda controlar e ir subiendo cada vez mas es decir se va formando la gente para que el mismo evite que lleguemos ya a un paro por un daño en un equipo. La formación práctica es la misma formación en tres etapas que tenemos ahora, que es que el RU mismo forma su gente que es muy importante para el punto de referencia o sea, si tu formas a alguien ya te vuelves punto de referencia para esa persona.

Y adicionalmente, las tres etapas que yo lo viví en Japón cuando yo estuve con el Delta me formaron así, o sea primero el instructor hace y yo miro luego el me muestra hace parte y yo hago y luego yo hago solo y él me supervisa, entonces pienso que está muy interiorizada esta dentro del sistema SPR. Igual lo que te hablaba el mantenimiento programado se encamina por el tema que te hable en un inicio. La capitalización de proyectos es fundamental es la idea de cuando tu vas a empezar un proyecto se ya tuviste uno similar, entonces no vayas a cometer los mismos errores entonces vuelves y revisas lo que te genero problemas para darle una solución digamos anticipada y que no se te presenten, también igual se están siguiendo en los nuevos proyectos. Y la eliminación de perdidas es un tema del día a día igual como te digo lo manejamos en los tableros, para que no sea solo sea un manejo de responsables de grupo hacia arriba sino se baje hasta la base que es que el operario sepa por qué estamos parando, por qué tenemos problemas, eliminar lo que nos hace, que en un ambiente tan competitivo tienes que eliminar rápidamente lo que te está haciendo ser ineficiente.

LMT: Qué rol esperaba que desempeñe el área de recursos humanos en su área para la gestión del cambio por la salida de Toyota de SOFASA?

CO: Pienso que es una función muy importante. De todas formas siempre lo que hemos sentido en la línea es que siempre genera una expectativa que Toyota se valla y pienso que es muy importante como la comunicación como se está haciendo ahora en las carteleras que la gente este enterada con tiempo lo recibimos directamente desde el presidente en una de las charlas a inicio de año al ha estado siempre como interlocutor de los accionistas y todo el mundo ha podido conocer pues como todo el proceso que se ha ido llevando. Entonces me parece muy importante porque es ese despliegue a que la gente no la cojan como por sorpresa sino que conozca lo que se está dando por eso me parece una parte muy importante para evitar digamos una incertidumbre o un desconocimiento de las cosas que se dan

LMT: Qué diferencias encuentra entre la cultura Renault y la cultura TOYOTA?

CO: Bueno, me parece como te decía ahorita cada vez Renault esta migrando más hacia una cultura Toyota. Lo que si veo de pronto lo que veo es lo que te decía en un inicio es Toyota a veces lo hace de una forma más simple, de pronto Toyota tiene una forma un poco más, perdón, RENAULT tienen una forma un poco más compleja. Pero pienso que lo que hemos visto y lo que llevamos del sistema de producción Renault en aproximadamente dos, tres años que empezó vemos que cada vez tendemos a ser un sistema digamos tipo Toyota porque pues son marcas diferentes.

Pero pienso que es eso la diferencia es un poco que es el sistema de Renault es un poco más complejo, me explico un poco en que me parece más complejo, se hacen los procesos como más largos con Toyota me parece que todo es más hacia el puesto de trabajo y más sencillo de una forma más sencilla, por ejemplo yo lo viví cuando estaba en Japón los informes la gran mayoría son a mano, entonces la gestión por ejemplo del responsable de grupo, o el groupe líder que se llama allá, simplemente escribe como le va sus principales problemas y llevan una hojita que problemas tuvo y como los soluciono. Entonces son de pronto temas más simples que quitan menos tiempo pero pienso igual estamos digamos cada vez acercándonos más con Renault a ese tema de la simplicidad.

LMT: Qué diferencia, a no, qué elementos de la cultura Toyota considera esta totalmente asimilados por la cultura SOFASA?

CO: Bueno igual como te dije en la respuesta ahorita todo los temas que tratamos ahora me parece que están implementados y la gente los siente suyos día a día. A destacar sobre todo la parte del SIS y el Kaizen, o sea, no quiero quitarle como importancia como a los otros temas pero ya he hablado. Me parece suficiente de todo lo que implican pero me parece que eso hace diferente a muchas compañías y por eso pienso que SOFASA es digamos como, como diría una empresa que todos llevan como un objetivo a mejorar en muchas empresas del entorno y no solo en el entorno colombiano, sino yo pienso que a nivel mundo vemos con Renault que tenemos muchas visitas para mirar la parte del recurso humano y parte de ese recurso humano depende de eso que nosotros potenciamos la gente a que mejore entonces la gente se siente importante y se siente comprometida con la empresa además pues de todos los beneficios que tenemos entonces quería como destacar sobre todo esa parte la parte de Kaizen y el SIS, que la gente se sienta importante y hace que genere una diferencia, sobre todo en una planta manual como somos nosotros, hay que cuidar mucho el recurso humano entonces me parece que eso es muy muy importante.

LMT: Considera que hay elementos contradictorios entre la cultura Renault - Toyota y en caso afirmativo ¿cuáles?

CO: Encontrar un elemento que sea contradictorio entre uno y el otro no te sabría decir uno. Así me parece como te digo igual que cada vez estamos buscando antes parecernos lo más posible. Lo que te decía los lotes, los lotes se reducen, pienso por esto te digo que con este sistema SPR y todo esto que no que antes estamos buscando ser cada vez más iguales por eso pienso que yo no encuentro como decir que un sistema es contradictorio con el otro no lo encuentro.

LMT: Y como percibe el ingreso de SOFASA al mundo Renault como socio único de esta empresa.

CO: Bueno como una, como una apreciación personal pienso que es positivo, ya al ser cien por ciento Renault de pronto podemos tener acceso a nuevos proyectos que nos pueden ayudar a ser digamos a tener un portafolio de mercado mucho mejor me parece por esto que es muy positivo. Al igual al no estar Toyota podemos de pronto beneficiarnos también de los proyectos Nissan. Entonces pienso que puede ser muy positivo para SOFASA este nuevo cambio que se nos da.

LMT: Qué otros aspectos consideras que de tu viaje a Japón dentro de lo que asimilaste dentro de la cultura Toyota podrían ser de interés para nosotros en este proceso?

CO: Bueno a ver, cuando estuve en Japón lo que vio es, me impacto mucho la simplicidad que es parte de lo que estamos también de lo que estamos implementando aquí, por ejemplo las fichas de operación muchas de cosas eran a mano o dibujitos y es lo que tenemos ahora acá las fos análisis, las fos enganche que es como donde te muestran una hoja como debe hacer el operario las funciones que tiene que hacer, allá lo ví y digamos que uno buscaba como volverlo más complejo con las súper fotos y todo digital, allá lo vi me impacto y ya estamos digamos con el SPR también viajando, pero cuando yo estuve en Japón acá todo se volvía digital más complejo de modificar en cambio aquí si tenias un cambio lo borras por que todo es hecho a lápiz, con dibujos y tiene pues todas las firmas de actualización entonces me parece muy bueno y vemos lo que te decía o sea el sistema SPR cada vez lo veo más cercano allá, entonces , me pareció eso muy bueno igual esta la parte de formación de tu como groupe líder o responsable de grupo que conozcas tu proceso .

Yo por ejemplo cuando fui, hice puesto en la línea de Toyota o sea pues en la línea de Daihatsu en los camiones Delta, aprendí con las mismas formaciones que tenemos acá que te decía la parte de la formación en tres etapas. Entonces pienso que si vamos y cada vez estamos más con el tema del tipo sistema Toyota. Así Toyota se valla, yo pienso que vamos a continuar y va a ser muy positivo y cada

vez vamos a ser más competitivos como lo vemos con tanto en las mejoras de los grupos Kaizen, los SIS las partes de lo que decía de las OPT las opciones de puesto de trabajo nos ayuda mucho a que día a día sigamos mejorando y el mejoramiento continuo digamos que es como el resumen de todo el sistema Toyota pienso que vamos a seguir así muy bien y esto nos va a ayudar a seguir siendo competitivos así Toyota no esté con nosotros.

Entrevistado:
LUIS VASQUEZ

Entrevistadora
LISETH MEJÍA TAMAYO

LMT: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Sofasa, en qué cargo se ha desempeñado y por qué tiene tantos conocimientos de la cultura Toyota?

LV: Buenos días Liseth. Haber yo comencé a trabajar en Sofasa en 1993, llevo 15 años... eh desde que inicie, Inicie con el tema de desarrollos, compras, antes nosotros desarrollábamos. Entonces yo empecé a trabajar en desarrollo de piezas de Toyota y Renault.

Posteriormente me enfoque más en Toyota y empecé hacer trabajos de coordinación en los desarrollos de Toyota más o menos hasta el año 1996, cuando resulto el viaje a Japón, para ir a hacer digamos un estudio en el proceso de localización de Toyota y trabajar con Toyota durante todo el año 1997 hasta inicio de 1998, en todo lo que fue el proceso de localización del prado, en Toyota PRADO.

Luego cuando llegue del Japón, continué también con el tema de Toyota haciendo seguimientos de Toyota, luego volví hacer Gerente de Compras. Y posteriormente trabaje un tiempo, cerca de dos años, con todo lo que fue kaizen, manejando el tema kaizen de proveedores. Y luego comencé con el tema de Delta me toco coordinar el tema de Delta, Daihatsu Delta, el camión, coordinar el tema de compras de piezas locales.

En el 2005, aproximadamente luego termino el proyecto Delta inicie ya con el nuevo cargo en el área de compras y bienes de servicios Gerente de Departamento Compras de Bienes y Servicios. En este momento, durante este tiempo desde el 2005 realmente no he tenido una relación pues directamente con Toyota, porque ya es un tema de compras que es algo muy local o mas con Renault, si, con Toyota no manejamos nada.

Entonces el trabajo con Toyota realmente se enfoco en los años previos al 97 por ahí entre los años 95, 96, 97 , el 97 allá en Toyota y aproximadamente hasta el 2000 hasta el 2001, donde ya se trabajo aquí en proyectos directamente, cierto. Entonces ese es más o menos el tiempo que llevo, que más te digo...

LMT: ¿Usted cree usted que con la salida de Toyota implica cambios en la cultura y el entorno de Sofasa si su respuesta es afirmativa, cuales cambios serian esos?

LV: Yo creo que con la salida de Toyota si habrían cambios, si, en la cultura y en todo lo que rodea el tema de Toyota. Porque en este momento, a pesar de que Toyota no está muy metido con nosotros, hace mucho rato que no tenemos proyectos nuevos Toyota. Y Toyota hace rato esta muy alejado de Sofasa, pues desde el punto vista de proyectos. En la única relación que hay con Toyota es desde el punto de vista comercial, cierto, pero ya la relación desde el punto de vista ingeniera, desde el punto de compras, desde el punto de vista desde la misma planta no es como era antes.

Entonces de hecho ya Toyota se ha sentido un poco alejado de la empresa a pesar de eso la cultura no ha desaparecido, pero la cultura que tenemos nosotros de manejar el sistema de Toyota y lo que la misma gente siente. Como esa identificación como una marca, pues la gente siente orgullo que hagamos carros Toyota. A pesar de que ya no estemos relacionados con la marca Toyota, pero para mucha gente sobre todo en la planta Toyota está presente constantemente.

Entonces ese hecho impulsa mucho a la gente, y los motiva mucho mas a seguir todo lo que manejamos de Toyota actualmente, cierto. Kaizen todo ese tipo de cosas. Entonces yo lo que pienso es que con la salida de Toyota, cuando ya se vea que Toyota realmente no esta presente de ninguna forma esa cultura puede tender a decaer, puede tender a que la gente ya empiece a sentirse un poquito pues no ha sentir que pertenece ya Toyota y puede que esa cultura pues empiece a decaer un poco. Entonces si veo yo ese riesgo pues muy posible que llegue a pasar sino se hace nada, lógicamente.

LMT: ¿Y que se puede hacer, que considera usted que se podría hacer para conservarla?

LV: Haber yo creo que son varias cosas, de todas formas el tema de kaizen, no es exclusivo de Toyota. Es un tema que maneja ya en muchas partes y el mismo Nissan pues maneja todo ese tipo de cosas. Entonces una cosa importante, tendría que haber una animación pues más fuerte para que estos sistemas no se caigan. Una animación fuerte de la parte de recursos humanos, del área de comunicaciones, de los mismos directivos de hacerle mas énfasis a todos estos sistemas de Toyota que nos han ayudado mucho tanto tiempo, y que dejarlos ahora después de tanto tiempo yo creo que seria grave. Pues yo creo que tendría que haber unas actividades, o un despliegue mas constantes de estas áreas para lograr que eso no se caiga. Y adicionalmente empezando haber de pronto ya que esta Nissan, también el tema de la alianza, pues ver de Nissan que hay, que podemos hacer de Nissan y yo creo que hay muchas cosas parecidas a la de Toyota. Porque el tema de kaizen se usa mucho pues, no se usa únicamente en Toyota A.

LMT: ¿Cuales procesos, procedimientos y políticas de su área o de gestión en general de la empresa deben ser repensados o mantenidos por la salida de Toyota sabiendo que Renault no las tiene y son unas buenas prácticas que deja Toyota en la empresa?

LV: Haber como procesos, de pronto... como procesos, yo pensaría que hay una parte de Toyota que es muy conocida, que es el sistema de producción Toyota, que es el que involucra todo este tema que siempre hemos manejado, todo el tema de kaizen, todo el tema del justo a tiempo, todo el tema de gemba todo este tipo de cosas que forman parte pues de lo que el sistema de Toyota.

Entonces y es un tema que no lo tiene Renault, pues puede que tenga unas cositas parecidas en algunos casos, pero de pronto no tan concretos como en este como de Toyota, pero entonces tratar de seguir de darle pues larga vida a estos procesos que manejamos con Toyota actualmente, como procesos.

Me hablabas de procedimientos y políticas también. Procedimientos que tengamos con Toyota y que no tenga Renault, pues no se me ocurren muchos, pero sobre todo porque ya no tenemos mucho procedimiento al menos en el área de compra, en el área de ingeniería, procedimientos con Toyota ya no hay muchos, ya se acabo hace mucho rato la actividad, la actividad de ingeniería y de desarrollo con ellos.

De pronto las actividades en el área de fabricación, si es muy importante tratar de darle pues de analizar muy bien pues como tenemos el procedimiento, pues todo lo que es el proceso de fabricación en Toyota sobre todo las fichas, ese tema de fichas de fabricación ese tipo de cosas.

Que normalmente en Toyota son muy claras y muy didácticas. Algunas veces no soy experto en esa parte de allá pero algunas veces una ficha de Toyota o una ficha de Renault de proceso de fabricación y siempre me ha parecido que el tema de Toyota siempre ha sido muy claro y muy practico muy fácil de entender, entonces seria muy bueno lograr mantener eso y tratar de implementarlo, yo no lo veo muy fácil de implementar por que el tema de Renault si somos cien por ciento Renault tenemos que aplicarlo.

Pues no creo que eso se pueda desviar mucho o no sé si de pronto lo podemos mejorar un poco, si se puede mejorar lo de Renault yo pensaría en tratar en que se pueda de pronto adaptar todo ese procedimiento de fabricación para que el tema de Renault sea mas claro y mas practico, eso en cuanto a procedimientos. En la parte de políticas.. Bueno, hay otra cosa en el tema de reuniones en la parte de procedimientos, o sea cuando hablamos de reuniones uno puede pensar que es procedimientos no se si meterlo en procedimientos o en procesos o en

políticas, o hablemos que son políticas. Hay dos de que son las políticas cosas que me parecen muy claves y es por ejemplo, Toyota siempre nos critico las reuniones de nosotros y demostrar resultados en estas cosas.

LMT: ¿Por qué?

LV: Porque Toyota es muy concretito. Ellos en una sola hojita te dicen los objetivos, y los resultados y las conclusiones y el plan de acciones en una hojita y con muy poquitas palabras y muy concreto y muy fácil de entender. Entonces las reuniones son muy concretas y muy cortitas con ellos. Ay! y cuando uno va a hablar de una reunión, normalmente hay un tema muy claro , hay un objetivo de la reunión, la gente normalmente debe llegar conociendo el tema y tener unas actas de las reuniones. O sea, para Toyota eso es muy religioso ese procedimiento de planear muy bien la reunión, organizarla bien realizar el acta y tener en claro los objetivos y las conclusiones de la reunión. Nosotros aquí en estos momentos en SOFASA e incluso Renault eso no es muy acostumbrados, pues en algunos casos se utilizan, pero no es acostumbrado.

Aquí tampoco lo usamos mucho esa parte, e incluso nosotros nos metemos a reuniones algunas veces y en las reuniones hablamos, nos desviamos muchos de los temas y de pronto vemos una rama y nos vamos por ahí y perdemos mas tiempo por esos lados.

Yo me acuerdo, por ejemplo, que el señor Ichida que estaba de la Toyota, se metía a una reunión aquí con nosotros empezábamos hablar del tema y de pronto a alguien, el director, al jefe de compras de pronto se le ocurría, ay! Ve, si supieron que tal cosa que paso con este carro o aquello con este proveedor o aquel y entonces toma otro tema y se va por ahí; entonces este señor Ichia siempre se rascaba la cabeza y nos miraba pero ustedes por que están hablando de lo que no es por que no entendía por que nos desviábamos.

Entonces siempre vivía desesperado con nosotros porque variamos mucho la conversación, no nos enfocábamos, éramos muy pocos concentrados en el tema. Entonces, esa es una parte que ojala pudiéramos manejar, pues mejorar. Yo creo que se han hecho muchos intentos con este tipo de temas, pero no es fácil. Ese es un punto clave y el otro es el tema de planeación.

En el tema de planeación a nosotros nos falta todavía bastante, porque uno ve que se planean cosas y se cambian a ultima hora o se planean a última hora, o se planean es para urgencia.

A veces no hay mucha planeación en el mismo Renault, cuando se decide darle un proyecto a Sofasa y se decide darle un proyecto parece que no se ponen

mucho de acuerdo entre todos los que tienen que decidir, de pronto todos dicen que sí y de pronto a lo ultimo hay otro por allá atrás que dice que no, que el proyecto no para Sofasa, entonces es una cantidad de problemas no sé, como manejo de jerarquías o de decisiones, que en Toyota eran muy diferentes.

En Toyota se mandaban un buen tiempo revisando y poniéndose primero de acuerdo entre todos ellos, cuando ya todos estaban de acuerdo nos decían vean como se hace esto, esto y esto, entonces ya todo seguía derecho, porque todos estaban completamente de acuerdo no había nadie que estuviera de acuerdo. Esa parte es muy clave, cierto, esa parte es importantísima y que otro tema tenemos aquí, pues esa son la practicas más interesantes que me han parecido a mí de Toyota es mas la planeación.

LMT: Una pregunta en cuanto a la planeación, tú no sé si es muy incluida por la cultura nuestra latinoamericana o es porque también Renault, como dijiste ahorita RENAULT de pronto en los procesos no es tan practico o no es tan organizado que influencia o tiene las dos cosas influyen.

LV: Yo pienso que para Renault de pronto llegar a cumplir pues un objetivo es una meta, pues es como lo que quisiera, vamos a llegar a esto, vamos a obtener este resultado. Pero de pronto no era muy detallado el seguimiento en todo el proceso. Yo lo que veía es que Toyota si hacia un seguimiento muy constante durante todo el proceso para tratar de asegurar que al final si se dieran las cosas. Entonces en gran parte así lo recibíamos de Renault que no había un seguimiento en detalle de todo el proceso y adicionalmente la cultura de nosotros también es muy, si nosotros no somos los mas disciplinados de este mundo y nosotros normalmente todo lo dejamos para lo ultimo, no analizamos bien todas lo que implica, o sea nosotros somos muy inmediatistas y a veces un poco olímpicos en establecer cronogramas.

Si nosotros decimos esto en dos semanas esta listo, listo este ensayo en tres meses esta listo y ya, pero no profundizamos mas para ver si es real y fuera de esto no estamos haciendo seguimiento. La gente de Toyota, por ejemplo lo ultimo que hicieron ellos aquí como explicarnos mas o menos un procedimiento que ellos hacen para la planificación que era el KIA (knowledge innovation actions).

Ellos hacen como una cantidad de, pues no es algo como súper novedoso tampoco, pero es simplemente que ellos planeaban todo, o sea establecían los planes de nivel 2 y 3 para todo, para cualquier actividad. Entonces era un cronograma donde el proceso se iba a demorar 3 meses en hacerse el ensayo eso tenían un subcronograma de detalle y eso tenían un subcronograma de actividades muy detallado. Entonces para ellos, ellos seguían todo eso de esa

forma y nosotros no éramos capaces de hacerlo tan detallado y menos de seguido. Esa parte es muy también de la cultura de nosotros.

LMT: Bueno cual o cuales de estos conceptos considera usted que debe conservarse dentro de la cultura de Sofasa producto del aprendizaje de Toyota, si quiero vamos leyendo uno a uno, justo a tiempo.

LV: Claro ese es de los básicos, ese hay que seguirlo

LMT: Kamban

LV: También, es que el Kamban es como parte del justo a tiempo, entonces ese tiene que estar ligado al justo a tiempo. Ojala pudiéramos llegar a él algún día, pero todavía no lo tenemos, tenemos como tropicalización del Kamban.

LMT: ¿Y cómo es el de nosotros?

LV: Pues el de nosotros es simplemente que el proveedor esta despachando unas piezas cada cierto tiempo de acuerdo a un secuencial de producción, cierto, es el que hacemos nosotros.

LMT: ¿Y el de ellos?

LV: Y el kamban real, real, es que hay, como unas tarjetas en la línea de producción. Entonces simplemente el proveedor viene coge la tarjetita de la línea de producción y mira que hemos hecho, que vamos hacer y entonces dice voy a traer tantas piezas. Pues el va trayendo piecitas de acuerdo a lo que dice la tarjetita dice ahí. Aquí nosotros le decimos tiene que traer piezas. El justo a tiempo que manejamos nosotros que ellos tienen que traer por ejemplo tres veces en el día tales piezas y las piezas se arruman hay en la parte justo a tiempo, que no hay para mucha producción no es un stock grande, si no que es un stock reducido, pero tampoco es el justo a tiempo como ideal. Ideal es que el proveedor este revisando que hemos hecho, que vamos hacer y con base a eso el vaya trayendo. Pues ese no lo tenemos todavía, no es fácil de implementar, pues en la situación actual de los proveedores, pero podemos decir que el que estamos haciendo hoy tropicalizado, lo debemos seguir manteniendo porque nos proporciona incluso ahorros de almacenamiento.

LMT: Kaizen

LV: También, es que kaizen, es... pues es la base que hay ahora para, para mejorar siempre los procesos pues es menos o sea todos están como enlazados.

LMT: Eliminación de muda.

LV: Eliminación... lo que es eliminación de mudas y el otro que es que evitar desperdicios son temas que son del Toyota *production system* y son... forman parte de todo lo que es kaizen, de todo lo que es las 5 s, o sea todo, eso está ligado o sea dejar una cosa de esas es dejar, es hacer el resto como cojo pienso yo.

LMT: Pero esas están consideradas de pronto en el sistema de producción de Renault, en el SPR también.

LV: No estoy seguro, pero creo que también deberían de estar consideradas... pero no estoy seguro, me imagino que sí, porque es que eso ahora obvio y tan... todos esos temas del sistema de producción Renault y todas esas cosas, no es algo inventado sino que ellos normalmente se toman las mejores prácticas que hay para tratar de hacer algo lo bueno ¿no? Entonces yo creo que se debe tener en cuenta ahora en Renault, pero no estoy seguro hasta que punto.

LMT: Bueno... participación del operario para la solución de los problemas del proceso y de sus puestos de trabajo.

LV: Ese también tenemos que conservarlo porque... porque ese es como... ese es como parte de impulsar a la gente a que haga kaizen ¿cierto? Eso es como el sistema de ideas de sugerencias ¿no? Un sistema para mejorar todo, entonces ese es como un mini kaizencitos y eso impulsa mucho a la gente a seguir bueno... para el kaizen, entonces eso hay que seguirlo.

LMT: Bueno calidad total.

LV: Calidad total, calidad total, eh eh... en el sistema de control de calidad de Toyota, eh, yo no estoy seguro en este momento hasta donde lo estemos aplicando nosotros aquí. Pues no sé exactamente como lo estaremos aplicando ni que tanto. Pero... pero en general hay muchas cosas que se pueden tomar de pronto es este caso es necesario tomar exactamente todo lo que tiene Toyota en su proceso de sistema de calidad total, pero si se pueden coger muchas cosas incluso como... como yo pienso que muchas de las cosas ya están implementadas hoy. Incluso muchas de las cosas de calidad total se manejan con Renault, yo creo, de lo que maneja Toyota no estoy seguro hasta que punto pero yo creo que gran parte se maneja con Renault.

LMT: Mejoramiento continuo.

LV: Si es que estamos hablando también de kaizen, pues que es cómo lo mismo ¿no?

LMT: Multidisciplinaridad de funciones.

LV: Ese tema pues es clave, es clave también en las líneas de producción porque... porque si no tenemos eso estamos muy amarrados a lo que sabe hacer cada uno solamente. Entonces sería crítico para la flexibilidad de la línea y de la compañía.

LMT: Bueno que otros conceptos, independiente de los que te dije consideras que son de Toyota y que deberíamos de conservar.

LV: Adicionales a todo esto... son de Toyota pero también, son de Renault ya. Pues todo el tema de Toyota de la preocupación de Toyota por el medio ambiente es clave sin embargo Renault ya lo tiene... lo tiene en su mente eh y es un tema que ya es de todas las empresas. Todas las empresas están metidas en el tema de ambiental, de preocuparse por el medio ambiente. Entonces ese es un tema pues... pues que debe continuar ¿cierto? Pues que debe ser tenido en cuenta. Hm qué otro tema tendría Toyota qué otro tema tendría Toyota; de pronto el tema de... pero es más hacia Renault es más hacia Renault no tanto como Sofasa sino como con Renault y es el... tema de Toyota es una compañía que está muy globalizada... muy globalizada que tiene su estructura global muy... muy fuerte. Renault está en ese camino y yo creo que... y yo creo que muy rápidamente Renault va estar con Nissan, va a quedar pues a un nivel de globalización de pronto no igual al de Toyota pero muy cerca.

LMT: Bueno, consideras que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota: asegurar la calidad, yidoka, producción de la cantidad deseada y a tiempo o justo a tiempo que incluye herramientas como el sistema de halar, producción nivelada y procesos de flujo continuo, y alta productividad.

LV: Si, si hay que, se pueden conservar de hecho. El tema de yidoka es uno de los puntos que aseguran pues la calidad de los productos en la línea y que lleguen al final bien. Entonces es un punto clave que hay que conservar. Yo creo que ya se aplica de cierta forma y hay que tratar de mejorarlo, pero yo creo que si se debe conservar al menos el principio de hacerlo. El otro del tema de justo a tiempo con todos sus sistemas hay que seguirlo manejando. Como te decía ahora, de pronto no el puro justo a tiempo por que el justo a tiempo es un poco complicado para nosotros por todo lo que se maneja a nivel logístico. La infraestructura logística que tenemos, en el medio, las carreteras, los puertos pues todavía hay mucha cosa que nos limita para tener un justo a tiempo puro. Pero el justo a tiempo que manejamos hoy digamos, pienso que se puede mantener perfectamente y tratar de mejorarlo un poco más. Y alta productividad, pues es un tema que si es que ninguna empresa se puede salir de eso.

LMT: Consideras que se pueden conservar los principios de producción Toyota, automantenimiento, formación practica mantenimiento preventivo, capitalización en proyecto y eliminación de perdida.

LV: Que se pueden conservar estos principios. Bueno, automantenimiento no estoy muy seguro de que lo podamos conservar, incluso no estoy muy claro en lo que es automantenimiento. La formación practica si creo que es importantísima y si se puede conservar por que te proporciona un conocimiento mas apropiado de cualquier actividad, de cualquier oficio hablando de la línea de producción y otras secciones también o sea siempre que hay una formación práctica queda mas interiorizada entonces yo creo que es un tema que se puede conservar. Mantenimiento programado es un, se puede y se tiene que conservar siempre en las empresas, no es algo exclusivo tampoco de Toyota es simplemente el sentido común lo dice, tenemos que programar los mantenimientos y tanto los preventivos como los correctivos, sobre todo los preventivos básicamente.

Capitalización en proyectos, se puede conservar en Sofasa siempre pero yo no se que tanto se estará manejando o que tanto se haya decaído la práctica, pero es una herramienta que pues no es difícil de manejarla pienso yo, aunque no tengo muchos proyectos ahora, pues hay un proyecto del que acabamos de salir el B90 y ya para el siguiente proyecto pues, ojala no sea muy lejos, yo creo que no es difícil tener una capitalización de lo que sucedió, lo importante es que eso sea como mas seguido y mas tenido en cuenta, aunque yo creo que hay unas herramientas de evaluación por el área de calidad unos proyectos donde se manejan la capitalización de los proyectos, entonces yo creo que si se puede hacer se puede continuar y eliminación de perdidas pues también se puede continuar .

LMT: Qué esperarías que desempeñara el área de recursos humanos en su área para la gestión del cambio por la salida de Toyota de Sofasa.

LV: En mi área, en compras, haber, siempre hemos tenido un apoyo muy bueno del área de recursos humanos en lo que son pues la utilización de todos los sistemas de Toyota o aplicación al menos del Kaizen con los proveedores. De todas formas, para nuestra área como compras, hablando de los procesos que hacemos hoy de los contactos que tenemos hoy con Toyota, no tendríamos como ninguna, no veo impacto desde ese punto de vista por que no tenemos hoy unos procedimientos con Toyota de compras. No tenemos unos procedimientos de ninguna de las áreas, entonces no lo veo muy critico yo creo que el área de recursos humanos en el área de nosotros, pues no tendría gran trabajo que hacer. Salvo tratar de animar el tema de kaizen para que no se caiga con los proveedores. Es más, incluso seguirlo ampliando con los proveedores de servicios

para que sea más fuerte. Pero no lo veo complicado que Toyota salga y entonces estamos ya ensañados en acabar con Toyota.

LMT: Y para la compañía en general para otras áreas que de pronto si tengan mas contacto con Toyota.

LV: Otras áreas que tengan más contacto con Toyota, pues haber, en este momento el área que mas contacto tiene con Toyota es el área comercial. El área de calidad de pronto en la parte de reclamaciones a Toyota, del CKD que viene con problemas pero tampoco es mucho. Entonces lo único es lo que te comentaba en un principio el que estas áreas de recursos humanos, le hagan ver de pronto a la gente que aunque no este Toyota vamos a seguir con todos estos sistemas que van en bien de la compañía en el bien de la misma gente. Entonces es simplemente no dejar caer eso. Pero yo creo que hay muchas áreas donde ya no tenemos esa relación con Toyota hace mucho rato y yo no se si a decaído algo de eso. De hecho, Toyota, cuando manejábamos proyectos constantemente con Toyota, si manteníamos una actividad mas fuerte en todo ese sentido de planeación, de seguimiento programa, una cantidad de detalles con ellos que después de eso, eso se cayó. Se hace con Renault, pero no se ahora exactamente como estará pues ya hace rato que no estoy en área de proyectos. Pero es eso, es simplemente que estas áreas se metan para que la gente no se decaiga ese ánimo por el kaizen y por todas esas herramientas.

LMT: Bueno, que diferencias encuentra entre la cultura de Renault y la de Toyota.

LV: La cultura de Renault y de Toyota. Desde el punto de vista, por ejemplo de la relación con nosotros, con el área de compras, el área de la de ingeniería, sobre todo compras. En su momento, Yo veía que en Toyota era muy importante uno tratar de tener una buena relación con la gente, pues con el japonés que esta allá sentado en su escritorio. Tener de alguna forma una buena relación y eso ayudaba mucho a que le ayudaran a uno bastante en la agilización de cosas, en procesos. Entonces ellos son de pronto un poquito más, o sea ellos ven, son mas personalizados con la gente o sea llegan mas a la gente le gusta mas tener relación con la gente. No solamente un negocio, eso se ve mas en ellos que en los franceses, pues hasta donde yo pude ver con los franceses era un poquito más frío, como mas aparte el tema, del tema personal, del tema de persona, aquí con Toyota yo si recuerdo que ellos se acercaban mucho a la gente. De hecho ellos son muy tímidos, pero cuando uno logra a entrar con ellos, ellos vencen un poquito la timidez y se forman relaciones buenas y entonces eso ayuda mucho en el entorne de trabajo de ellos.

Con Renault uno si los ve como un poquito más separados, un poquito más fríos en ese sentido con la gente de Renault de Francia en general. Otras diferencias

en las culturas que uno ve, lo que pasa es que cuando nació Renault y Toyota a nivel de empresa, no tanto entre franceses y japoneses que son dos cosas muy diferentes cierto, si a nivel de empresa. El otro es lo que ya te he comentado antes el tema de la planeación, eso me parece a mí que son los puntos más grandes el tema de planeación y acuerdos. El hecho de que en Toyota se demoran un poco para ponerse de acuerdo pero una vez que todos están de acuerdo ya no hay inconvenientes y la planeación es un poco larga pero vamos a la fija, pues se va a la fija con la planeación. Con Renault no pasa eso en cuanto a los acuerdos, los acuerdos pueden se hace un acuerdo, después si alguien no esta de acuerdo se daña todo el acuerdo que había antes, en esa parte es bien diferente. Y otra parte que si es muy diferente el tema de, como lo llamáramos tanto documento tanto papel y tanta como burocracia documental que se maneja con Renault.

Hay que tener demasiados documentos para cualquier cosa y la gestión de todos esos documentos es muy engorrosa y gasta mucho tiempo. Entonces se pierde mucho tiempo en esa parte y no aporta demasiado. Con Toyota eso es demasiado simple y son más prácticos en ese sentido. Entonces por eso me parece que tiene esa gran ventaja la parte de Toyota. Otra parte de la cultura que es bien fuerte, pues bien marcada, es que de pronto en Toyota uno ve que la gente se sacrifica mucho mas, pues sacrifican mucho por el trabajo, incluso sacrifican hasta la familia pues por trabajar mucho. En Renault uno ve que la gente es mas, menos estresada por el trabajo, o sea digamos, menos, no de pronto no comprometida sino que tienen mas espacio para la familia y para su vida también. Entonces uno ve por ejemplo, nosotros decíamos que los viernes después de las dos de la tarde ya no hay nadie en Renault por que la gente en Renault se preocupa más por vivir.

LMT: Dos de la tarde en Colombia

LV: Si, bueno hora de Francia. Allá hay gente que ya no se encuentra la gente a las dos de la tarde un viernes, cierto. Entonces, y en Toyota la gente se queda trabajando hasta las diez u once de la noche, entonces uno dice, pues esta gente, o sea para ellos lo primero es el trabajo y la familia y lo otro, las diversiones eso queda secundario. Uno ve que para Renault, para los trabajadores de Renault, ellos se preocupan por su trabajo y se matan mientras estén allá, pero cuando es la hora de dedicarse a la familia o salir, ellos salen y adiós trabajo. No falta el que se quede hasta las diez de la noche lógicamente, en toda parte lo hay, pero se ve mas marcada esa diferencia de que en Toyota son mas esclavos, trabajan mas horas extras como si fueran esclavos, que en Renault, entonces es una gran diferencia.

LMT: ¿Qué elementos de la cultura de Toyota considera están totalmente asimilados por la cultura de Sofasa?

LV: Elementos, el kaizen, pues los que ya hemos hablado, pues, son me imagino que te referís a esos al kaizen, todo lo que es el sistema de producción Toyota. Lo que mas se pueda, el tema del yidoka, todo el tema de kamban hasta donde se pueda aplicar lógicamente, bueno para mi todos los temas que vimos ahora en este punto cinco.

LMT: Considera que hay elementos contradictorios entre la cultura Renault y TOYOTA en caso afirmativo, cuales son?

LV: Contradictorios, no, ya Renault hace mucho rato esta trabajando mucho y son como muy en la vía también de lo que hace Toyota. De pronto una cosa que si veía una diferencia, no sé si contradictorias, pero un poco diferentes era el Toyota la política era sacar mucha variedad de cosas de vehículos digamos, en pequeñas cantidades, en lotes pequeños. Y el esquema de Renault ha sido sacar lotes más grandes, entonces uno ahí ve una contradicción, entre esas dos cosas es preferible sacar lotes pequeñitos y más variedad, lo que pasa es que depende mucho de la nueva estrategia de las empresas. Posiblemente ahora se quieran sacar una sola plataforma, trabajar Logan y B90 solamente. Ahí entonces no se que tan importante sea sacar poquitos lotes o muchos lotes. Pero ojala pues uno ve que la parte de sacar poquitos lotes, es muy ventajosa y es contradictorio sacar lotes muy, de mucho volumen.

LMT: Bueno y finalmente considera o como percibe el ingreso de Sofasa al mundo de Renault T como socio único de esta empresa

LV: Al mundo de Renault como socio único. Me parece pues importantísimo sobre todo por que aunque Toyota hasta ultimo momento fue socio, pues hasta que es socio, tiene participación en la empresa no tiene participación realmente en proyectos y en, o sea, no nos interviene directamente hasta ahora ha sido manejado todo por Renault. Me parece provechosa comparable con la situación que tenemos, por que de tener a Toyota como esta, solamente comercializando con nosotros, es preferible estar con Renault que entra con Nissan y que ya Renault se va a volcar cien por ciento en Sofasa y ya va a dedicarle todos sus recursos tecnológicos todo el Know how. No vamos a tener limitaciones para entrar en Renault para que nos den todo lo que necesitamos, cosa que no pasaba cuando estaba Toyota, entonces con Renault es muy importante ya por que ya vamos a tener acceso a todos los procesos de Renault nos van a considerar en todos sus esquemas de producción en las regiones, me parece pues súper bueno.

Entrevistado:
MARIO JAVIER

Entrevistadora:
LISETH MEJÍA TAMAYO

LMT: ¿Cree usted que con la salida de Toyota implicara cambios en la cultura y en el entorno de Sofasa, si considera que si van haber esos cambios cuales serían?

MJ: Haber, yo pienso que la cultura como tal, es un tema de implementación filosófica. Es muy claro que con la llegada de Toyota, hay una serie de formas de actuar, de pensamientos que nosotros hemos adquirido con la llegada de Toyota.

Pero también es muy claro que todos esos elementos ya hacen parte del día a día y de la vida y del pensar de nosotros, o sea la cultura de Sofasa ya tomo estos elementos, no como algo circunstancial, ni como producto de un tiempo, ni como un producto de la exigencia de Toyota, simplemente es un convencimiento de algo que nos pareció bueno, de algo que nos dio resultado, de algo en que creemos y de algo que estamos trabajando día a día con Toyota o sin Toyota. Porque lo digo así, porque en estos momentos no podría decir que oficialmente Toyota se va retirar de Sofasa, pero en asistencia, en presencia, en apoyo hace muchos años se retiro. Y eso no ha hecho que nosotros renunciemos a los principios que ellos nos ha dejado con ellos trabajamos muchos principios interesantes de sistemas de participación, en manejo de justo a tiempo, en manejo del control de la producción, en sistema de información, en despliegue de indicadores, en cinco eses, en manejo de stocks.

Son elementos muy fuertes que nosotros aprendimos a manejar con los japoneses en la llegada de ellos en el año 92. Pero si tú me preguntas Toyota no nos ha vuelto a trabajar, no nos ha vuelto a exigir, no nos ha vuelto a enseñar, no nos ha vuelto a asistir yo diría que hace mas de 7 años. Igualmente la cultura la seguimos trabajando. Podría agregar que no tanto por la salida de Toyota más bien que por la presencia muy fuerte de Renault no algunos principios como tal se alteren si no que de pronto en la realización en la ejecución de algunas cosas nos compliquemos la vida un poco que es un efecto contradictorio que manejan los japoneses. Los japoneses son muy prácticos y los franceses son muy procedimentales pero pienso que en la esencia que es la cultura de SOFASA se va mantener sin problemas.

LMT: Desde cuando decía ahora que Toyota dejó de asistirlos, cuál sería el último proyecto o en el último proceso desde hace 7 años que estuvieron acompañados por Toyota.

MJ: Yo no sé si 7 años es la cifra exacta, eso se lo digo así rápidamente. Creo que el último vehículo fuerte que trabajamos con los japoneses, con Toyota directamente fue la famosa nueva Hilux. La Hilux tuvo una adaptación a una cabina ya más moderna que tuvimos con la asistencia de Toyota más o menos por esa época. Uno podría decir, que desde la venta del grupo Santo Domingo donde entra Renault con el 60% y 40% Toyota. Y donde Toyota le delega a Renault la administración total de la compañía los japoneses marcaron retirada. Y simplemente digamos que asistían a las juntas directivas pero la asistencia fuerte en principios de administración, de management y de manejo de la planta fue cero ahí es donde digo yo que esos cinco, seis, siete años últimos lo ve mucho ya básicamente por la cultura que hemos establecido y por convicción.

LMT: Luego, cuales procesos, procedimientos o políticas de su área o gestión en general de la empresa deben ser repensados o mantenidos por la salida de Toyota sabiendo que Renault no las tiene y son buenas las prácticas de Toyota.

MJ: Yo pienso que... como lo decía ahorita en el principio como tal hoy en día las ensambladoras a nivel mundial están muy unificadas Renault llama al sistema de producción Renault pero son principios japoneses. Nissan llama el Nissan yo no sé qué way en estos momentos se me olvido son principios iguales a los de Toyota, Colmotores... perdón General Motors a nivel mundial tiene unos principios de funcionamiento son todos los iguales o sea: los principios como tal son todos iguales manejo de justo a tiempo, manejo de despliegue de indicadores, manejo de cinco eses, manejo de lead times, manejo de reducción de stocks, manejo de control de perdidas.

Una serie de elementos que como principios casi están unificados a nivel mundial; lo que pasa es que cada cual ya sea por decisión o por arrogancia lo llama diferente ¿cuál sería la gran diferencia o donde nos podemos enredar? Es en la implementación. Cuando uno mira los procedimientos de Toyota para aplicar esos principios son completamente prácticos y sencillos y veloces. En el caso de Renault, siendo igual de bueno, siendo igual de interesante, siendo, dándole el mismo valor a todos estos elementos o herramientas que he mencionado le metemos mucho procedimiento, le metemos mucha complicación, le metemos muchos interlocutores que a veces hacen más difícil, más complicado llevar los resultados.

LMT: Pero exactamente cuales procesos de Toyota o que procedimientos o que políticas de Toyota podríamos replicar aunque usted dice son muy parecidos muy similares que diferenciación hay de pronto en el de Toyota que diríamos esto lo deberíamos tratar de aplicar en Renault, en la cultura Renault.

MJ: Por ejemplo, cuando Toyota va a lanzar un vehículo nuevo. Toyota dice, el vehículo yo lo adapto a la necesidad de cada país, que es bueno para cada país, que necesita el cliente colombiano y adapta el producto a la necesidad del cliente Colombiano, siendo muy práctico. Renault define algo, desde Francia y dice hay que hacerlo así independiente que el cliente Colombiano o el cliente de Pacto Andino quiera eso o no quiera eso, es un elemento. De los ejemplos de los proyectos es muy interesante.

Renault dice para hacer un proyecto, debo comprar tales equipos, tales instalaciones, tal asistencia técnica, y tales elementos y tales plazos y lo hacen estándar para una planta como la nuestra que es manual que no tiene muchos recursos que tiene baja cadencia, lo estipula igual a una planta sofisticada de alta cadencia, de alta automatización y alta complejidad. Entonces nos meten inversiones muy complicadas muy altas.

Toyota simplemente dice usted que necesita para hacer un carro bajo unas especificaciones si uno lo puede hacer económicamente reutilizando equipos reutilizando medios, Toyota lo acepta, simplemente trabaja, se cuida el proceso, y los resultados se dan. Entonces en Renault hay más complicaciones. Toyota maneja muy pocos interlocutores cuando tu vas a trabajar problemas, cuando tu vas a trabajar en modificaciones, cuando vas a trabajar proyectos hay uno, dos, a lo máximo tres interlocutores y entre ellos siempre se ponen de acuerdo.

En Renault cuando tu trabajas un proyecto, o trabajas un tema o una inquietud hay sin exagerar infinitos interlocutores y nunca, nunca se ponen de acuerdo, porque es algo muy cultural de los Franceses, que llevarse la contraria hace parte de su cultura. Entonces cualquier definición, cualquier decisión hay que consultar a muchos antes a muchas personas que ni siquiera se hablan y que finalmente quien pierde es una planta como la nuestra. Situaciones como esta hacen muy complicado y hace más difícil llevar al terreno todas esas herramientas que son muy bien conocidas por Renault. Pero que a veces, en la ejecución en la forma de llevarlas a piso como decimos se complican.

LMT: O sea que tan viable se podría ver cambiar, como el concepto de Renault para que adopte esas políticas de Toyota, o ese modo de trabajar de Toyota, es viable o es muy difícil.

MJ: Es, yo diría que es casi imposible. Porque cuando tú llegas a argumentar algunos técnicos de Renault y explicas cosas no hay posibilidad de análisis, sino que la respuesta tajante es Renault lo hace así y punto. Entonces, es muy complicado mover toda una estructura compleja y grande para uno cambiar un sistema es muy difícil.

LMT: Bueno ahora, cuáles de estos conceptos considera usted que se pueden conservar dentro de la cultura Sofasa producto del aprendizaje Toyota, yo te los voy a empezar a leer y si tienes algo que decir entonces me dices, justo a tiempo.

MJ: ¡Léelos todos!

LMT: Justo a tiempo, kamba, genchi genbetsu, kaizen, eliminación de mudas, cinco eses, evitar desperdicio, participación al operario para la solución de problemas del proceso y sus puestos de trabajo, calidad total, mejoramiento continuo y multidisciplinariedad de funciones.

MJ: Mira muchos de estos elementos son elementos concretos, son acciones a desarrollar. Otros son conceptos muy generales, por ejemplo la calidad total tiene muchas cosas. Lo importante es, estos conceptos que hemos trabajado desde un principio son conceptos que no pasaran de moda. En la vida hay elementos que siempre estarán, que en la forma de realizar los pueden cambiar pero que tendrán valor. La reducción de pérdidas trabajémosla como la queramos trabajar, será válido y no cambiara.

La reducción de stock, trabajar con stock a lo mínimo siempre será importante. El Kamban el kitin, el piking, las cinco eses todo estos son principios que uno puede decir casi que son eternos. Lo importante ya es la forma como hacerlos mejor. Cada día con la participación de la gente habra mejora en la forma de ejecutar digamos estas acciones o utilizar estas herramientas.

Pienso que con todos estos elementos debemos continuar y no debemos renunciar a ellos. De hecho Renault los trabaja y los trabaja muy fuerte en muchos casos llamémoslos diferente, en muchos casos como decía con complejidad de formatos, con interlocutores, con auditorías, con complejidades pero siempre se mantienen y pensamos que se deben de mantener porque a nosotros nos han aportado cosas buenas y no son para renunciar a ellos.

LMT: Considera usted que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota, asegurar la alta calidad que es yidoka, producción de la cantidad deseada de justo a tiempo y eso incluye tres variables el sistema halar la producción liderada y el proceso de flujo continuo y la alta productividad.

MJ: Esos conceptos, como muchos otros son de los conceptos más fuertes que nosotros aprendimos de Toyota y los hemos trabajado. El yidoka, es un concepto muy bonito y que no solamente se aplica para un taller de producción, este concepto nació en un taller de producción, pero inclusive es muy lindo que se pudiera aplicar en procesos administrativo.

Yidoka lo que dice, es hay que hacer la calidad en el puesto de trabajo, entonces si hay un problema paremos y solucionemos el problema, no sigamos con el problema y corriámoslo después. Eso puede ser todo muy bonito, que lo hemos trabajado, que lo aplicamos en la planta muchas veces, pero que yo diría que muchas veces en procedimientos administrativos llámense comerciales financieros, sobretodo en tesorería, hay que hacer yidokas para garantizar el resultado final, y es un concepto muy interesante.

El tema de justo a tiempo, día a día hay que ir hacia allá. Nosotros hemos desarrollado algunos avances pero todavía nos falta mucho del justo a tiempo. Los Japoneses son muy buenos en ese tema, nosotros a veces chicaneamos mucho sin tener tanto de esto pero hay que comprometer a concesionarios, a proveedores y a las mismas aéreas de Sofasa en trabajar este concepto porque hay mucho dinero, hay mucha plata y dentro de supply chain, las empresas suplen mucho esfuerzo por ahorrar dinero pero no saben la cantidad de dinero que tienen hay en sus inventarios y no le han parado bolas.

Pienso que después de mucho tiempo Renault hoy, en esta situación puntual está trabajando enfermizamente a ese tema, porque se convenció que antes de ir a buscar plata a otro lado, la plata la tiene en inventario y que la puede recuperar sin ningún problema para poder tener flujo de caja. El concepto de jalar, es muy importante y tiene que ver con el tema de el justo a tiempo, el concepto de jalar es tan elemental como lo siguiente, en la vida igual se juega no solamente para las plantas de fabricación se da inclusive más en los procesos administrativos.

Tú te encuentras mas a medida a menudo perdón que la gente dice yo no hice tal cosa porque nadie me la dio y Toyota te dice no. El que necesite las cosas las busca, si yo necesito algo lo busco. Si yo necesito una factura voy a contabilidad por ella, si yo necesito un servicio de recursos humanos voy a recursos humanos por ella, si yo tengo un problema de ingeniería voy a ingeniería a que me ayude. No como nos pasa muchas veces que yo digo tengo un problema pero ingeniería no me resolvió entonces yo no salgo.

Voy a meter una cuña muy personal, el famoso E-mail ya ha hecho un daño grandísimo a este sistema todos nos mantenemos sentados en el puesto escribiendo e-mail y con eso el problema resuelto nadie se mueve del puesto. El concepto de jalar es si yo necesito las cosas yo las busco no espero que me las entreguen, es un concepto muy poderoso, es un concepto muy potente que hemos trabajado, que a veces hemos olvidado, pero que valdría la pena retomar. La producción nivelada es muy clara, es balacear todo el proceso de la compañía, y vuelve y juega eso es válido para todo el mundo.

Si Sofasa vende 100 carros día, entonces debemos transportar 100 carros día, entonces debemos de fabricar el ensamble 100 carros día, entonces debemos de pintar 100 carros día, debemos de soldar 100 carros días y debe de llegar material por 100 carros día. Todo debe ser balanceado no como nos pasan muchas veces que vendemos una cosa fabricamos otra y traemos materia por otra.

Eso genera un desbalance que genera lo que llaman los japoneses mudas en el proceso, recalentamiento que finalmente se paga con incumplimientos y con sobre costos.

Este concepto es muy importante y hay que seguirlo trabajando lo hemos desarrollado pero a veces se nos olvida, a veces somos desorganizados. Básicamente, son como elementos entonces es para decir que nosotros casi con las tares que con la salida de Toyota tenemos que hacer un esfuerzo mental y de decisión de trabajar más duro estos conceptos para poderlos retomar y afianzarlos que muchas veces los hemos desarrollado pero que en muchos casos nos ha faltado pulir mucho.

LMT: Bueno, dentro de las cosas pues que más se destaca de Toyota es el justo a tiempo, entonces ya me dijiste como unos apuntes que hace que nosotros no cumplamos el justo a tiempo, que otros factores externos como decir la infra estructura vial o algo que ha impedido que en Sofasa no se pueda tener el justo a tiempo japonés con los proveedores la cercanía.

MJ: Yo pienso que hay varios elementos que confluyen y afectan el tener un modelo justo a tiempo más ideal. Por ejemplo, un tema complicado, en un país como Colombia el sistema de transporte.

El sistema de transporte es poco confiable por el tema de carreteras, por el tema de paros, por el tema de la misma filosofía o pensamiento de los transportadores de no adquirir compromisos.

Entonces en un tema general a veces tenemos que jugar con ciertos colchones para poder manejar y no para la planta y eso nos aleja del justo a tiempo. Dos, una ciudad como Medellín, una ubicación como la planta de Envigado, está en un sitio donde permanentemente vemos que las vías alternas llámese avenida las Vegas, llámese autopista siempre están congestionadas eso hace que jugar con un justo a tiempo hay es muy riesgoso, entonces eso nos afecta. Y en tercer lugar la indisciplina, nosotros todavía nos falta disciplina nos falta comprometernos más los programas que establecemos los cambiamos constantemente tanto programas de ventas, programas de producción, programas de proyectos somos entre comillas muy flexibles pero caemos en un desorden que no permiten, que no nos

permiten establecer un sistema de justo a tiempo estricto y que nos lleve a ver los resultados que queremos. Manejamos mucha tolerancia.

LMT: Listo, considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción Toyota, auto mantenimiento formación práctica mantenimiento programado, capitalización en proyectos y eliminación de pérdidas.

MJ: Había un filósofo que trabajo en Sofasa que decía que todo lo que venden es bueno. Entonces sitúate en el auto mantenimiento es muy bueno, todas las de formación práctica es muy bueno, todas las de mantenimiento programando es muy bueno y tu puedes leer mil cosas y todo es bueno. Pero lo que tiene que saber es y todo junto es funcional y lo necesitas aquí lo importante y también es una recomendación y es una política muy Japonesa mire que necesita que debe hacer y que es suficiente. No es simplemente lo que pasa en las organizaciones hoy en día, que permanentemente llegan teorías o llegan modas y todo mundo quiere aplicar todo por estar en la moda. Por darle gusto a la parte de mercadeo, es mirar la empresa que es lo que necesita y que puede aplicar y que puede controlar. No es simplemente montar modelos o estrategias infinitas simplemente para cuando pregunten uno decir que la tiene pero en el momento la controla entonces cada uno independiente es interesante ya es ver qué es necesario para un rendimiento optimo.

LMT: Pero no se ha definido de pronto ustedes en producción cuales son las necesarias y suficientes de acuerdo a las políticas o requerimientos de Renault.

MJ: Hay si me mataste con esa pregunta, no, no, no le hemos definido, es un plan que tenemos que hacer de acuerdo a lo que Renault nos exige, tenemos que ajustarlo.

LMT: ¿Qué rol esperaba que desempeñara el área de recursos humanos en su área para la gestión del cambio en la salida de Toyota de Sofasa?

MJ: Yo pienso que seguir haciendo la función tan importante que en ese tiempo a realizado. Una función de un acompañamiento muy importante con la gente, en la formación de la gente, en la excelente selección del personal y en la motivación con todos los sistemas de participación y con todas las actividades que hacemos con la gente. Yo pienso que el éxito de esta compañía y el buen resultado de la planta de producción se deben a las excelentes políticas del área de recursos humanos y el acompañamiento permanente que nosotros tenemos por parte de ellos.

LMT: Qué diferencia se encuentra entre la cultura Renault y la cultura Toyota?

MJ: Muy buena pregunta, yo pienso que hay algunas características de uno y otro. Por ejemplo, yo diría que Toyota es organizado, pienso que es muy disciplinado, pienso que es muy práctico y pienso que define muy claramente sus procesos y no se sale de sus definiciones o sea lo que define lo estandariza y lo hace por ahí de ahí no se sale. Como puntos negativos porque no veo que son perfectos, solo aceptan lo que ellos dicen, siempre tienen ellos solo la razón y creo que preocupándose por el factor humano en algunos conceptos como de seguridad o de puestos de trabajo pienso que le falta mucha concepción social en el manejo de la gente.

En el caso de Renault creo que son muy desorganizados a nivel de administración, a nivel de management, con un desorden muy grande, son muy complicados, son muy individualistas. Pienso que son muy buenos técnicos, tienen conocimiento de lo que es el negocio automotriz muy bueno, pienso que viene en una gran evolución muy lenta, pero muy positiva en hacer cambios. Pero que pienso que los dos nos han dado la oportunidad y la posibilidad de tomar lo mejor para agregarlo a la cultura Colombiana y así tener una cultura en SOFASA interesante, con defectos también, pero una buena combinación.

LMT: Que elementos de la cultura Toyota considera que están totalmente asimilados por la cultura de SOFASA.

MJ: Pienso que hay muchos. Pienso que los sistemas de participación son casi perfectos. Pienso que la motivación de la gente, pienso que la responsabilidad y la preocupación por la reducción de costos, pienso que el orden y las cinco eses al interior de la planta, pienso que en el manejo y el despliegue de indicadores les aprendimos mucho y lo hemos logrado, pienso que en el manejo y filosofía de stocks también esta muy claro. Pienso que en términos generales hay un orden muy copiado del funcionamiento japonés, que lo tenemos y que ya hace parte de nuestra cultura.

LMT: Considera que hay elementos contradictorios dentro de la cultura Renault y TOYOTA en saco afirmativo cuales son.

MJ: Yo creo que lo he dicho y lo vuelvo a repetir. Pienso que el japonés es muy práctico, el francés es complicado, es complejo en sus procesos. Pienso que el japonés produce un carro en una planta para el cliente de ese lugar, el francés de amarra sierre a estándares internacionales independiente que se aplique en un país a 40 grados bajo cero o en otro país como el nuestro. Pienso que para el francés todo se soluciona con altas inversiones, para el japonés, hay que optimizar al máximo los recursos que uno tiene.

Pienso que son unos elementos como muy generales. Como elementos de que son muy iguales, que siempre creen tener la razón que no tienen tanta claridad social en el manejo de la gente, no hay tanta claridad, pienso que la hemos desarrollado mas nosotros que provenientes de las casas matrices y que son dos fabricantes automotrices de los mejores del mundo y a los cuales les hemos aprendido mucha parte de administración y de herramientas, en lo que es el negocio automotriz.

LMT: Y ya para terminar como percibe el ingreso de Sofasa al mundo como socio único de esta empresa.

MJ: Yo pienso que uno lo puede ver en dos sentidos. Por un lado, uno lo puede ver como con temor porque hay algunos modos operatorios que son muy complejos, aplicarlos desde el punto de vista Renault a una planta pequeña de una empresa pequeña como la nuestra, que no tiene posibilidades financieras, económicas para asumir algunos compromisos que Renault, como Renault define. Y que anteriormente nosotros nos defendíamos un poco diciendo como somos Toyota y no le gustan las inversiones uno trataba como de protegerse un poquito ahora se va a definir es así y punto y no se va a negociar y quién sabe si una empresa pequeña como la nuestra resista a estas exigencias de algunos técnicos de Renault, de manejar una empresa pequeña en gastos de funcionamientos y en gastos de operación y en inversiones como si fuera una planta grande, ese es uno como de los temores. Como oportunidades, es que Renault nos vea mas como una planta de ellos, que anteriormente éramos vistos como un híbrido, ahí como raro, como que nos paraban bolas pero no nos ponían toda la atención del mundo hoy en día es un negocio en Suramérica que es cien por ciento de Renault y que querrá darle toda la importancia del mundo, para sacarla adelante.

LMT: Bueno Mario, que otros aspectos considera que debemos tener en cuenta de la salida de Toyota en SOFASA de los conceptos o algo que consideras que nos haga falta dentro de esta entrevista para tener en cuenta.

MJ: Yo creo que la cultura que nosotros hemos adquirido a través de los años con todo lo bueno de Renault, con todo lo bueno de Toyota y con todo lo bueno de nosotros los colombianos, no se puede perder. Como lo he dicho también varias veces. Vamos a tener una presión también muy fuerte no de Renault, sino de algunos técnicos de Renault en querer convertir esta empresa en una empresa de funcionamiento total Renault, que no permite ni va a ser posible dentro de la operación y la magnitud que nosotros tenemos soportar estos gastos de funcionamiento y la operación. Entonces casi que el llamado y recomendación a todos nosotros es seguir defendiendo los principios de funcionamiento y seguir

defendiendo nuestra filosofía que nos a permitido ser exitosa, de la cual hemos tenido cosas muy buena de Renault, cosas muy buena de Toyota.

Pero que no de la noche a la mañana porque Toyota se vaya vamos simplemente a la primera solicitud, o a la primera manifestación, renunciar a estos principios. Creo que lo importante que como son principios filosóficos que los tenemos arraigados no van a ser fácil que los arranquemos. Pero también hay un riesgo y que no se cuidar y es que las generaciones van cambiando, las generaciones van pasando y mucha de la gente joven y nueva que hay en Sofasa no vivo la historia entonces fácilmente se puede desprender de sus principios que es el trabajo que nos toca a los que vivimos la anterior la historia y construir la historia es defender para no pronunciar estos principios pero sobre todo garantizar y asegurarnos de trasladar a la gente que llega todos estos principios para convencerlos de los beneficios e importancia y que eso haga parte también del día a día de estas personas independiente de quien este la filosofía de conserve.

Entrevistado:

Jairo Ossa (Respuestas escrita)

Encuesta impacto de la salida de TOYOTA en SOFASA

El área de Recursos Humanos en conjunto con la universidad de EAFIT, viene realizando un estudio de las implicaciones que traerá la salida de TOYOTA como socio accionario de SOFASA para poder implementar de una manera efectiva algunas medidas que ayuden a minimizar el impacto que esto puede conllevar en la cultura de la organización.

Esperamos tener una entrevista de aproximadamente 20 minutos.

Nombre del entrevistado: Jairo Ossa
Área a la cual pertenece: Calidad Cliente
Función en la empresa: Gerente Dpto QC
Número de personas a su cargo: 15 personas
Número de años en la empresa: 12 años
Número de años con trabajos relacionados con TOYOTA: 9 años

Fecha de la entrevista: Octubre 20/08

- ¿Cree Ud. que la salida de TOYOTA implicara cambios en la cultura y el entorno de SOFASA? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles?

Si habrá cambios Organizacionales, de hecho ya se han evidenciado muchos de ellos, el más relevante para mi será el pragmatismo que promueve TOYOTA dentro de todas sus actividades, en temas sencillos como los procedimientos pasar de una hoja a documentos muy elaborados; hace complejo el actuar. Si embargo somos responsables nosotros de evitar que esto prospere

TOYOTA maneja dos principios:

Un producto de excelente: TOYOTA ya lo tiene; RENAULT ha dejado que ese camino se construya a través del feedback del mismo cliente cediendo terreno valioso, conceptos como L90 no son conceptos de vehículo fácilmente entendibles a pesar de ser un vehículo muy bueno ,con un precio accesible, pero con una definición industrial que a veces se queda corta frente a la expectativa del cliente.

Un servicio excelente: ha desarrollado programas como el TSM básico TSM avanzado EM, TSM RMS Remind maintenance systems. En Renault se debe trabajar muy fuerte estos conceptos, ya que la red no es tan madura a pesar de ser una red con mayor trayectoria.

- ¿Cuáles **procesos** de su área o de gestión general de la empresa deben ser repensados o mantenidos por la salida de TOYOTA, sabiendo que Renault no las tiene y son unas buenas prácticas que deja TOYOTA en la empresa?

Procesos Industriales y Comerciales: El tener tanto interlocutor con demandas particulares desgastan el recurso disponible restando tiempo valioso para las verdaderas actividades que agregan valor

Área Comercial: En los procesos comerciales TOYOTA tiene una figura llamada Jishuken que permite hacer muy rápidamente sinergias de red y mejorar los procesos comerciales y de postventa con un enfoque hacia cliente; garantizando la rentabilidad del negocio.

Sincronización entre los procesos postventa por ejemplo entre las áreas de servicio y repuestos es muy fuerte no igual en Renault donde trabajan aisladamente.

- ¿Cuáles **procedimientos** de su área o de gestión general de la empresa deben ser repensados o mantenidos por la salida de TOYOTA, sabiendo que Renault no los tiene y son unas buenas prácticas que deja TOYOTA en la empresa?

Gemba y Gembutsu. Es un tema que se aleja poco a poco, aunque existe una perspectiva hacia el cliente a través de las Lup QC, la complejidad de las herramientas informáticas alejan a los usuarios de los verdadero origen de los problemas.

Los reportes de las fallas de la competencia TOYOTA lo capitaliza muy rápidamente a través de un reportes llamado MPR revisando la especificación y los procesos internos de la conformidad del producto, para evitar que su producto falle; la verdad Renault también lo maneja NMR pero es más lento

- ¿Cuáles **políticas** de su área o de gestión general de la empresa deben ser repensados o mantenidos por la salida de TOYOTA, sabiendo que Renault no los tiene y son unas buenas prácticas que deja TOYOTA en la empresa?

Esto es muy respetable y SOFASA no debe jugar a ser diferente e independiente, al ser Renault debemos asumir sus Políticas.

- ¿Cuál o cuáles de estos conceptos considera usted se deben conservar dentro de la cultura de SOFASA producto del aprendizaje de TOYOTA?

- Justo a tiempo. Continuar
- Kanban. Continuar
- Genchi gembutsu. Continuar
- Kaizen Continuar
- Eliminación de mudas. Continuar
- 5s. Continuar
- Evitar el desperdicio. Continuar
- Participación al operario para la solución de los problemas del proceso y de sus puestos de trabajo. Continuar
- Calidad Total. ¿Qué es esto?
- Mejoramiento continuo. Continuar
- Multidisciplinariedad de funciones. Polivalencia Continuar
- Jidouka; pero el verdadero Jidouka diferente a POKAYOKE
- Separar el trabajo hombre-Máquina a través de soluciones sencillas
- ¿Considera que se pueden conservar los siguientes principios del sistema de producción TOYOTA?

Realmente los dos pilares del sistema de producción TOYOTA como el JIT y Jidouka ya están inmersos en el SPR, la clave del asunto es realmente llevarlo a la práctica.

- Asegurar alta calidad. (Jidouka).
- Producción de la cantidad deseada y a tiempo (Just in time) que incluye tres herramientas: *Sistema jalar (Atokotei Hikitori)*, *producción nivelada (Heijunka)*, *Proceso de Flujo Continuo (Nagareka)*. Alta Productividad.
- La verdad estos mismos conceptos ya están inmersos en el “SPR” Sistema de producción de RENAULT
- Por ejemplo conceptos como el STR; DSTAR buscan el mismo objetivo.
- *Auto mantenimiento* TPS
- *Formación práctica* Autoformación

- *Mantenimiento programado* *TPS-Kanban*
- *Capitalización en Proyectos.* Parte final del ciclo PHVA-A (Achievement)
- *Eliminación de pérdidas* *MUDA;MURA ; MURI*

- ¿Qué rol esperaba que desempeñara el área de Recursos Humanos en su área para la gestión del cambio por la salida de TOYOTA de SOFASA?

Difícil de pronosticar finalmente Renault tiene su propia Cultura, sin eso querer decir que esto sea malo, por el contrario cuando hablamos de Cultura Renault esto llevará a que SOFASA clarifique su propia idéntica en sus procesos y políticas con el resto de las plantas; pero siendo eficientes pues de lo contrario desapareceremos.

-¿Qué diferencias encuentra entre la cultura Renault y TOYOTA?

Como lo mencione en la pregunta N°1 la diferencia radica inicialmente en el producto, ya que en los procesos comerciales (servicio) la ventaja no es tan significativa; pues Renault tiene procesos similares.

-¿Qué elementos de la cultura TOYOTA considera están totalmente asimilados por la cultura SOFASA?

Lo más arraigados son Kaizen, Kanban, Seguridad, sin embargo hay otros conceptos que se deben trabajar más desde el puesto de trabajo como es la construcción de la calidad dado nuestros procesos manuales.

- ¿Considera que hay elementos contradictorios entre la cultura Renault y TOYOTA? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

La verdad No, la contradicción la tenemos nosotros; a que imagen de marca le queremos jugar? Ya somos Renault y debemos ser embajadores de esta marca y trabajar al máximo por sacarla adelante.

- ¿Cómo percibe el ingreso de SOFASA al mundo Renault, como socio único de esta empresa?

Como empresa debemos migrar muy rápidamente hacia la misma cultura Renault pero de una manera eficiente; sin embargo para el caso particular de Calidad Cliente entramos tarde y somos responsables de converger muy rápido a los procesos ya existentes de Renault donde vemos ya una existe una clara dinámica al respecto.

ANEXO C: AMPLIACION DE LA ENTREVISTA

Entrevistada:

ADRIANA VELAZQUEZ

Gerente de División Ingeniería

Entrevistadora:

LISETH MEJÍA TAMAYO

LMT: ¿Qué elementos hay destacables dentro de la cultura de Sofasa o sea si le toca describir la cultura de Sofasa como la describe?

AV: Una cultura muy dinámica, una cultura de la rapidez, de la adaptación, de querer siempre hacer las cosas poniendo lo mejor de cada uno, muy humana y un ambiente como siempre como dicen: Muy cálido pero retador.

LMT: ¿Y de la cultura de Renault, como tal? ¿Cuando entras a Renault, y conoces el mundo Renault, de esos aspectos o características de Renault, que tenemos nosotros en Sofasa?

AV: El dinamismo, la capacidad de replantear las cosas en un minuto para encontrar soluciones principalmente

LMT: Bueno, tú que viviste como los dos mundos, el mundo de Toyota y el mundo de Renault, ¿cómo que diferencias ves del mundo Renault? ¿cómo mejores, como positivas en comparación con el mundo Toyota? Ósea ¿Que tenemos nosotros que aprenderle a Renault?

AV: Bueno de Renault hay una cosa que siempre me ha parecido muy buenas y súper positivas y es la capacidad de abrirse al mundo en el sentido de que, nosotros, la organización de Toyota nunca la conocimos a fondo como era, sabíamos y conocíamos solamente las personas que eran nuestros contactos y ellos eran los que nos daban toda la información, hacían todo el trabajo con nosotros; en cambio Renault nos permite ir hasta el punto de conocer nosotros los miembros del comité ejecutivo de Renault, de que esos miembros del comité ejecutivo han venido nos han visitado, conocen como funcionamos; entonces lo que Renault permite es que finalmente uno pueda como sumergirse en la organización de ellos y buscar allá que de esa organización ellos nos pueden brindar, eso pues si es algo que con Toyota jamás lo tendríamos, porque Toyota siempre nos pone simplemente un *Windows person* y ya eso es todo, entonces

eso lo encuentro perfectamente positivo. Lo otro con Renault es la capacidad de tomar decisiones muy rápidamente y de buscar siempre adaptarnos rápidamente a lo que el mercado necesita.

Con Toyota, ellos son muy estrictos, muy juiciosos; pero siempre se demoran mucho más para hacer un plan de trabajo, para tomar decisiones. Ese proceso es mucho más lento. Renault si se adapta mucho más rápido pues a esas condiciones.

LMT: ¿Entonces uno podría decir que como la planificación que caracteriza a Toyota también tiene su aspecto negativo que es la agilidad en la toma de decisiones?

AV: Si, si, si la agilidad en la toma de decisiones nunca es la misma en Toyota que en Renault.

LMT: Bueno, ¿Qué elementos se deben mejorar de la cultura de Renault para aplicar en Sofasa? Ósea ¿Cómo ya de la parte negativa de Renault que podríamos mejorar acá en Sofasa?

AV: No enredarnos tanto en los procedimientos, porque en Renault el problema es que, a veces los procedimientos son demasiado enredados, no son simples en el caso de Toyota que son muy simples. En el caso Renault son muy enredados, entonces nosotros en Sofasa tenemos que tratar de rescatar lo máximo posible esa simplicidad en los procedimientos. Eso pues me parece que sería como lo principal, tenía otra idea y se me fue; pienso que principalmente la simplicidad.

Hay otro tema, y también tenemos que mejorar la perimetritis, porque en Renault todo el mundo dice: "Este es mi perímetro", entonces por ejemplo: Liseth Mejía dice: "A no yo solamente lo de tesorería y ya de ahí no se que piense el de control de gestión, que piense el de contabilidad ya eso no es mi problema".

Entonces la idea es que en Toyota las personas son mucho más enfocadas como en generar a la compañía y a los resultados de la compañía como completa, no piensan únicamente en su área de trabajo; entonces eso es algo que en Sofasa no vivíamos mucho, pero ahora que estamos entrando mucho más duro al mundo Renault cada vez se empieza a ver más que la gente dice: "A no es que este es mi perímetro y yo respondo por mi perímetro y no mas, no me importa que pasa con lo demás". Entonces eso es algo que tenemos que cuidar que no se genere en Sofasa.

LMT: ¿Y por ejemplo en el momento de negociar con Renault hay algo que uno pueda decir? ¿Como tratar de hablar con ellos para tratar para que esos

perímetros puedan ser más amplios, o que no los tengan? Ósea ¿En un proyecto a ti que te tocan con la parte ingeniería?

AV: No, no ellos si son muy centrados, pero es que igual ellos son muchas personas; entonces uno en ingeniería se pueden contactar mejor dicho con otros, por ahí pueden ser contactos dentro de un proyecto pueden ser ochenta personas en fin, y nosotros somos un grupo de treinta y ellos obviamente están muy estructurados por las funciones del vehículo; entonces ellos van a seguir siendo así pues como con su perímetro.

Pero nosotros no podemos acostumbrarnos porque igual aquí vamos creando de cierto modo perímetros, a ciertas personas les vamos dando ciertas funciones del vehículo. Pero que no por eso esas personas únicamente traten de responder por su perímetro y cuando haya un problema no ayudar a los del otro perímetro.

LMT: ¿Qué tan de acuerdo o no está con estas afirmaciones o que puedes complementar?

Decíamos que Toyota es: Organizado, disciplinado, práctico, define claramente sus procesos, mientras Renault es más desordenado a nivel de management, son más complicados y no son tan estrictos en sus procesos.

AV: De acuerdo

LMT: Y por ejemplo lo que me decías ahorita de pronto no ser tan estrictos en sus procesos, también es una ventaja porque facilita la toma de decisiones.

AV: La toma de decisiones es rápida, facilita la agilidad. En ese sentido Renault si tiene...

LMT: ¿Como la capacidad de reacción?

AV: Exactamente, la capacidad de reacción y de decisiones de management fuertes. Es decir puede que en un nivel medio de management la gente este enredada en algo y llega la persona de nivel superior y toma una decisión y eso se hace, eso también es una ventaja que tiene Renault T

LMT: Toyota trabaja con la simplicidad inclusive en sus diseños, lo que significa menos logística. ¿Lo ves más complicado en Renault, más complejo; por ejemplo para ti en la parte de ingeniería?

AV: En la parte de ingeniería Renault nos permitió entrar a su mundo y conocer todo en el mundo de la ingeniería de Renault Toyota no, Toyota nos cerro y

solamente nos mostraba un pedacito; pero ese pedacito que Toyota nos mostraba era muchísimo más simple. Entonces estoy pues completamente de acuerdo con esa afirmación.

Y tenemos que aprender a manejar porque cuando a veces nos abrimos a ese mundo de Renault como tan complejo, tan abierto donde una persona dice una cosa y otra, otra. Y uno es como el que tiene que hilar los cables, uno que tiene que atar el hilo. En cambio en Toyota había alguien haya que nos ataba el hilo, y nos decía: “vea es que eso es así”. En cambio en Renault nos toca a nosotros, entonces tenemos que tratar de aprender a manejar pues como toda esa diversidad y a sacar lo mayor que podamos en oportunidades para Sofasa, en oportunidades para el desarrollo de nosotros, para hacer vehículos cada vez más competitivos, etc.

LMT: Las decisiones tomadas en Toyota son firmes, mientras las de Renault pueden cambiar de un día a otro.

AV: Si, completamente de acuerdo

LMT: ¿Pero eso tiene ventajas o genera muchos reprocesos?

AV: Eso genera muchos reprocesos, gastos pues por ejemplo de re trabajos, a veces no informan, eso es un problema que tiene Renault no informa; como toma tan rápido decisiones, entonces no informa la última decisión entonces tu simplemente recibes la pieza distinta, o recibes la información de que es o ya no es así si no de esta otra manera. Entonces eso hace que todo el mundo pierda tiempo para volver a adaptarse, que se gaste plata en re trabajos, en poder conseguir la nueva pieza; eso tiene sus problemas. Pero por otro lado tiene la ventaja de que cuando hay una decisión de largo plazo, por ejemplo que se tomo con Toyota y el mercado no está respondiendo, pues Renault la toma más rápido y logra más rápidamente adaptarse a las necesidades del mercado y también ganar más plata. Entonces todo tiene sus pros y sus contras, entonces depende de las circunstancias en las que uno este.

LMT: ¿Los japoneses manejan mejor las relaciones con la gente que trabajan que los franceses?.

AV: Pues yo pienso que los japoneses manejan más relaciones de respeto, son más respetuosos, pienso que son más abiertos al mundo cultural en el sentido de que no te miran feo por ser Colombiano; pues ellos piensan: “Hey Colombiano, pues bien una cultura interesante quieren saber de Colombia, conocer del café, quieren saber que hay en tu país, conocer nuestra su cultura; cuando uno los visita te invitan a su casa, te llevan a los lugares bonitos de Japón ósea les gusta

como ese intercambio cultural. Mientras que los franceses son muy independientes pues ellos piensan “yo soy francés”, no están tan abiertos a conocer la otras culturas, ha interesarse porque hacemos en nuestro país, que es lo típico, que es la comida, cuales son los lugares bonitos que hay; un francés rara vez te pregunta por eso, un japonés si te lo pregunta.

Y además los franceses tienen como un temperamento más fuerte, a veces a mi me parece que algunos son como muy depresivos, entonces como que el tipo va a trabajar y todo el día se queja, entonces hay que jartera es que todo es malo, la empresa, es que la crisis, es que aquí me van a echar, es que tal cosa pues es como un estado anímico, como que a veces es muy pesado y muy depresivo; eso no lo ve uno en los altos cargos pero en los bajos cargos si, pero finalmente una organización se alimenta del trabajo hace toda la gente, en los bajos cargos es muy común encontrar gente de ese estilo, entonces eso hace que las relaciones no sean tan sencillas. A mi me parecen mas fáciles las relaciones con los japoneses que con los franceses

LMT: Bueno, la planeación es muy importante en Toyota, aunque se demoren en ponerse de acuerdo una vez esta claro lo ejecutan de manera programada. En RENAULT hay muchas variaciones durante el proceso, en Renault los acuerdos no se respetan

AV: Ya eso también hay que decir que está cambiando en Renault, ya uno ve una parte mucho más estricta que se haga un plan y que se respete; sin embargo sigue habiendo gente que no, pues es muy charro porque es que como tu tuvieras una Sofasa donde, por ejemplo la planta de ingeniería respeta los planes y comercial hace lo que quiera y entonces eso pasa en Renault. Entonces dentro de la ingeniería por ejemplo, esta la ingeniería de carrocería y de sistemas chasis respetan los procedimientos y la ingeniería de sistemas eléctricos no. ¿Hay pero y porque ellos no respetan? Ano es que no quieran, pero hay que aclarar que cada vez están mejorando mas, en el sentido de atender todos esos procedimientos en fin, en esa parte como de cumplimiento, de los acuerdos y sobre todo de la estandarización. Pues es muy charro, pero uno en Renault ve modos de hacer las cosas muy distintos en áreas que en teoría deberían ser similares, entonces obviamente pues todo eso ayuda a variaciones pues como en los procesos y en la ejecución de las tareas.

LMT: Pero como dices: ¿Están cambiando?.

AV: Están mejorando y yo pienso que una cosa que también le ha ayudado mucho a Renault en ese sentido; es trabajar con Nissan y es como todo ese trabajo que en ciertas partes de Renault se ha hecho más fuerte por ejemplo en la mecánica hay un trabajo muy fuerte con Nissan, en las compras, y eso ha

ayudado a que las otras áreas de Renault vayan cada vez desarrollando procesos mucho más estrictos y donde se asegura mucho más claramente el cumplimiento de todas las tareas que se hacen en un plan.

LMT: En RENAULT se maneja mucha burocracia al documentar en Toyota son más simples.

AV :No estoy muy de acuerdo, porque la verdad es que en Toyota también un documento, por ejemplo aquí yo creo que tengo uno que llevo, un documento de Toyota aquí tú puedes ver lo firman uno, lo firman dos, los firman tres, lo firman cuatro. Eso es burocracia documental igual, en RENAULT también, hay muchas firmas y sobre todo en Toyota por lo menos hay muchas firmas pero está organizada, entonces el uno, el dos, el tres y el cuatro saben que ese es el proceso que se sigue y todos firman; pero en Renault hay muchos procesos y aquí cito uno, por ejemplo: la creación de proyectos donde a veces se ve que ha que vamos a ser esta serie especial entonces toda la gente tiene que dar como su acuerdo, para lograr reunirlos a todos y que todos den su visto es muy difícil; entonces igual hay burocracia pues documental en RENAULT y pues a veces como que el proceso fluya, de pronto como fluye en Japón es más fácil. Pero también hay que decirlo cada vez más en Renault se están tratando de organizar para hacer como un mejor funcionamiento, pues en ese sentido.

LMT: Renault tiene mucha burocracia, es como parecido en la toma de decisiones. Toyota es más simple, creo que esta como complementado.

AV: Si, es similar, yo no sé decirlo exactamente pero yo sentía que de pronto los japoneses de Toyota no son tan empoderados de su función, me explico que el japonés que venía y nos visitaba no se atrevía a decir: "listo eso lo podemos hacer"; en cambio el francés de Renault más fácil toma las decisiones de que se puede y que no se puede hacer. Entonces veo pues que son mas empoderados me parece, más empoderados los franceses que los japoneses y pienso volviendo pues como a retomar esto, que en Japón si se requiere mucho la opinión del jefe para hacer las cosas pues eso es la parte del empoderamiento pero consultan como mas, como a los grandes jefes también a la hora de hacer, de tomar las decisiones y puede que la decisión, puede que la consulta no es como la más profunda, si no es pura percepción, muchas veces la consulta que se le hace al gran jefe es mas para un sí, un no.

Pero que el tipo no profundiza tan afondo, me entiendes confía mucho en lo que su gente hace y ellos son muy rigurosos en lo que le presentan al jefe ósea a veces cuando van a la oficina de un jefe no es como cuando aquí uno va donde Germán y el dice: "no pero te faltó la mitad", pues no ellos allá son súper rigurosos y súper estrictos sabe exactamente qué es que le tienen que llevar al jefe, lo

respetan impresionante y se van ya casi que van con la decisión tomada, simplemente es como una validación, yo creo que esa es la palabra, y ya el jefe valida y ya las cosas se hacen.

Por eso también se demoran tanto como para llegar a una toma de una decisión porque ellos cuando van hacerlo toman una hojita de papel, porque son súper prácticos en ese sentido, ellos no hacen un informe como de quinientas mil hojas, o un contrato súper gigante como nos pide Renault, no los japoneses hacen una hojita; pero esa hojita tiene todo y para construir esa hojita se demoran mucho, pero esa hojita tiene toda la lógica si vos preguntas por un dato es así y esa hojita tiene la explicación, ósea todo está relacionado. Entonces como van con la información tan donde el jefe, el jefe toma muy rápidamente la decisión, pero se demoran en ese proceso de construcción listo. ¿Me desvié?

LMT: No, no está bien. Dice: Desarrollar un proyecto en Renault requiere de un equipo de trabajo robusto y de muchas inversiones. En Toyota los equipos de trabajo son más pequeños y requieren de menos inversiones porque se reutilizan equipos de otros proyectos que ya no se utilizan.

AV: Yo pienso que eso se da porque Toyota cree mucho en el Kaizen, pues Toyota siempre está pensando en lo menos costoso, en aprovechar al máximo lo que existe pues en el puesto de trabajo, entonces y no son como Renault que Renault es como: Uy llego la nueva tecnología, entonces hay que cambiar, hay que cambiar entonces, si súper bacano pues, son las pinzas mas tesas, las más sofisticadas, las súper ergonómicas, todo súper bien. Pero, pero eso implica unos costos muy elevados

LMT: Y para una planta como la de aquí es imposible

AV: En cambio Toyota les exprime pues hasta el mayor gastico pues como a todo, le exprime pues el valor y le saca el juguito al máximo y no cambian tanto, ósea ellos cuidan la calidad como desde otro punto de vista, ósea Renault muchas veces cuida la calidad invirtiendo en nuevas tecnologías pero que son costosas; en cambio Toyota cuida la mas la calidad es como asegurando el mantenimiento de los equipos, asegurando el buen método de trabajo, asegurando el proceso, ósea Renault como que mete la súper tecnología. Toyota cuida el proceso, en cómo se hacen las cosas para lograr que la calidad sea buena y por otro lado Renault está acostumbrado a trabajar también con muchísimo personal, entonces allá cualquier metier dijo: “ah yo necesito cinco” a, que no sé quien necesita cinco, no había como esa concepción o esa conciencia exactamente, como de hacer más eficiente el costo, en un proceso. Eso está cambiando también impresionante en Renault eso si hay que decirlo, pues ya ellos están siendo ya supremamente

rigurosos en los costos de los proyectos, en definir lo de la gente, ya cuestionan muchísimo más porque necesitan toda esa gente.

Pero de todas maneras yo creo que todavía sigue habiendo esa creencia que un proyecto de Renault vale mucho más todavía que un proyecto de Toyota, así pues ya la brecha se esté cerrando y yo estoy segura que muy pronto se va a cerrar muchísimo más. Que lleguemos a ser con Renault como hace Toyota en sus proyectos; porque por algo también Toyota es el líder en este momento del mundo, pero la brecha si cada vez se cierra más y se acerca más pues como también Renault a Toyota pues como en la competitividad de sus vehículos; yo creo que todavía no se ha dado el revolcón completo que se va a dar con Renault, apenas está empezando

LMT: Fábrica carros para el cliente de ese lugar, para la región donde se piensa comercializar. Renault se ciñe a los estándares, que hacen que en algunos casos no se acoplen a la región.

AV: Yo creo que sí y no, porque me da la impresión que Toyota esta mas presente en mercados más similares al nuestro que Renault, pues ahora también ya ha empezado, pero por ejemplo Toyota vende carros en toda Centro América, es el líder en Centro América, en Perú, en Bolivia, en Argentina, entonces me parece que Toyota tiene los carros más preparados como para las condiciones nuestras. Mientras que Renault no están líder en esos países, Renault realmente ha sido muy líder en Europa principalmente ya donde también lo ve uno muy posicionado en Brasil, en Argentina, lo ve uno en algunos países de Asia, en Rusia, ¿Dónde mas esta? Esta en Irán, esta en Marruecos, en México, en Latino América, en China creo que también va a montar una operación, pero mira que cuando miramos a Renault uno lo ve como mucho más concentrado en Europa, en Turquía, entonces obviamente ellos han estado como muy acostumbrados es a desarrollar carros para ese mercado.

Me parece que Toyota ha sido mucho más global, ósea ha estado presente en muchísimos más países, entonces eso también ha llevado a que Toyota tenga mucha más oferta de vehículos que se adapten a todos estos países que Renault no, y Renault trabaja obviamente por tener el mínimo de diversidad posible, porque la diversidad le genera costos. Aunque todavía tiene mucha diversidad que está trabajando para reducirla lo más que se pueda, entonces al tratar de reducir esa diversidad de modelos lo que ha pasado es que Renault quizás no ha tenido tan fácilmente, como el modelo exacto que se acopló acá sino que simplemente trae el carro que se fabrica en el resto del mundo como para evitar más gastos de diversidad. Si soy clara en la respuesta.

LMT: Si, es como más estándar ósea....

AV: Pues me da la impresión que Toyota ha estado como en más países parecidos al nuestro y que por eso quizás ha tenido más fácil las conexiones, te doy un ejemplo, el dice: ¿por que la Koleos de Renault no tiene versión diesel? Pues uno diría: Pero que es esto. Renault tiene diesel, es mas Renault vende más carros diesel que de gasolina, entonces ¿Por qué no tiene para Colombia el diesel, pero es que ¿ Renault donde vende vehículos diesel? Renault vende vehículos diesel en Europa, vende vehículos diesel en argentina, pero en Argentina la normatividad de diesel es de un diesel mejor que le nuestro, vende vehículos diesel, no creo que en India; es por esto que la Koleos diesel no puede traer a Colombia por ahora porque es que no tienen la tecnología, no la hicieron, lo consiguieron para los países más grandes; donde están las exigencias a nivel de reglamentación de polución mucho más elevadas, entonces ¿y porque?, pues tal vez en esos mercados es donde tiene los mayores volúmenes, pero eso muestra que Renault no ha penetrado tanto esos mercados más parecidos al nuestro con las mismas condiciones de gasolina, de combustibles de diesel que nosotros y que sigue permaneciendo más que todo en los países más desarrollados; mientras que Toyota si, Toyota tiene la Hilux diesel, las Prado no lo trajimos nunca a diesel.

LMT: ¿Eso sería una ventaja?

AV: ¿Tenerlo? Claro. Por eso cuando se piensa hacer un proyecto y ahora que están tan estrictos tratando de reducir los costos pueden decir: “No. Yo para que voy a desarrollar una versión con un diesel de mala calidad, pues para un diesel de baja calidad donde me tengo que invertir por decir así cualquier cosa cien mil Euros sabiendo que solo voy vender por decir algo dos mil carro al año” pues no justifica no se paga la inversión en el tiempo, entonces pienso que eso también tal vez ha hecho que por eso Renault no tenga algunos de sus vehículos tan adaptados aquí; porque ha estado muy concentrado en el mercado de Europeo

LMT: ¿Y qué ventajas siente que tiene para Sofasa ser ahora Renault solamente?

AV: Pienso que... Pues primero que todo, es que ya Renault no nos considera como una planta no cien por ciento RENAULT porque al haber sido Toyota y Renault y siempre, había ciertos procesos que eran confidenciales que no se atrevía pues como a compartirlos a fondo.

Pienso otra ventaja y es que Renault es una organización que nos quiere integrar en su mundo Renault, le interesan pues por ejemplo las personas que sean por ejemplo potenciales de aquí para que vallan y trabajen en otros países, que eso con Toyota era como mas difícil.

Pienso que como ventajas pues tenemos una marca que es con una alta participación en Colombia que hemos estado al orden del dieciséis por ciento de participación y que hemos sido los segundos, entonces es muy bueno que Renault quiera seguir con Sofasa porque nos permite estar con una marca que ha estado muy bien posicionada y que tiene toda las posibilidades del mundo de seguir con un muy buen nivel de posicionamiento porque en Colombia les gusta mucho a la gente los vehículos de Renault.

Como otras ventajas de Renault pienso pues que como toda la manera como manejan el trabajo, pues de una manera tan internacional, también es una oportunidad muy interesante para nosotros; porque ellos por ejemplo, tienen ya están transfiriendo todo el trabajo por ejemplo del X-90 lo están transfiriendo para Rumania, toda la gama de vehículos como el X-65 que es el Clío, el Twingo lo están transfiriendo para América. Entonces eso nos permite a nosotros siempre estar trabajando con gente de diferentes países y siempre ser como una organización mucho más global trabajar con los Rumanos, trabajar con los Franceses, trabajar con los Brasileños, trabajar con los Argentinos, con los Mexicanos, entonces pues eso también es una oportunidad muy buena con Renault porque la verdad con Toyota no lo teníamos, con Toyota nosotros solamente trabajamos con los Japoneses, si habían pues lagunas reuniones donde nos reunían con otros países y eso, pero realmente la actividad estaba muy centralizada en Japón .

En cambio Renault ya está empezando como ha descentralizar y eso es una oportunidad súper interesante para también todos los que trabajamos aquí con Renault.

LMT: ¿Y finalmente que siente al saber que ya trabaja para Renault? O sea ¿Cómo personalmente que ventajas siente?

AV: Yo trabaje mucho con Toyota, entonces yo no voy a negar que a mi me dio mucho pesar la salida de Toyota, ¿Por qué? pues porque de Toyota yo he aprendido mucho, todo el inicio de desarrollo profesional fue con Toyota. Entonces eso obviamente...

LMT: Gratitud

AV: Si, es gratitud hacia Toyota, es como que pensar en esa experiencia, esa gente tan querida que nos acogió, que nos apoyo, que creía en nosotros pues que ya no trabajen con nosotros y que no trabajemos con esa súper marca pues aquí en Colombia; pero igual trabajar con Renault me hace sentir muy contenta porque Renault y ahora que está con la alianza con Nissan también es una de las principales empresas automotrices en el mundo, es una empresa pues que quiso

creer en Colombia, entonces que crean en nosotros me llena también como de mucha felicidad, satisfacción y de qué verdad puedo creer en que hay un futuro con Renault en Colombia.

LMT: ¿Y siente que con la alianza de Nissan tiene de pronto una ventaja frente a las otras plantas de Renault por haber trabajado con Toyota?

AV: Pues yo pienso que si, el único problema que nosotros tenemos es el tratado de libre comercio con México, que hace que de México puedan traer los carros Nissan y tiene una operación muy importante en México; pero yo pienso que si tendríamos una ventaja muy importante en el caso de que nos pudieran dar un proyecto de Nissan para acá, por la experiencia de trabajo con Toyota.

AV: Yo pienso pues que lo que hay que decir de Renault que es una empresa que cree en nosotros y que nosotros tenemos que hacer todo lo posible para que salga adelante, para que tenga siempre una participación muy importante en Colombia y para que los vehículos de Renault sean cada vez más apreciados por los clientes Colombianos y por los clientes a donde exportamos los vehículos. De verdad que tenemos que agradecerle mucho a Renault la confianza y cada vez en cierto modo disfrutar mas todos esos cambios que también se están dando en Renault para que el trabajo sea cada vez más simple y mas como nos gusta, al estilo Sofasa.

Entrevistado:

MARIO JAVIER GOMEZ

Director de Produccion

Entrevistadora:

LISETH MEJÍA TAMAYO

LMT: La cultura de Sofasa en qué se caracteriza o sea cómo definir su cultura.

MJ: La cultura Sofasa es una cultura que se ha estructurado tomando tres elementos muy importantes, el primero elementos tomados de Renault a través de la cultura Francesa, hay que ser claros que nosotros llevamos 40 años con Sofasa y en todo el tiempo ha estado Renault o sea que hay influencias muy fuertes de lo que es la cultura automotriz de Renault y obviamente influenciada por una cultura francesa en segunda instancia a partir del año 91 que entro Toyota hasta el año pasado, también hemos tomado muchos elementos de toda la industria automotriz de Toyota que es siempre a nivel mundial y obviamente afectados o influenciados los elementos de la cultura Japonesa, pero lo más importante hay es que no perdemos nuestra cultura Colombiana, en el caso de la planta nuestra cultura paisa. Esos tres elementos nos han permitido hacer una buena combinación tomando los elementos más importantes de Renault y de Toyota sin perder nuestra cultura normal eso ha permitido estructurar una cultura automotriz de Sofasa que es muy importante para nosotros y que creemos que en estos momentos gozamos con más elementos positivos que negativos.

LMT: ¿Se podría decir que por ejemplo, que de Toyota sacaron el Kaizen, trabajar en el mejoramiento continuo, que se puede decir que se tiene de Renault?

MJ: En Renault hay muchos elementos interesantes, que nosotros tenemos y que hemos aprendido por ejemplo, el aspecto técnico en Renault es muy fuerte, los técnicos de Renault se especializan mucho en elementos del vehículo, en partes de vehiculó en funcionamientos y eso nos da muchas posibilidades porque, como lo hemos visto a través de la historia de Colombia el Renault es un vehiculó técnicamente muy bien soportado, muy bien estructurado los técnicos de Renault son personas muy bien estructuradas muy bien formadas y eso ha permitido desarrollar a través de la historia que la gente nuestra tenga buenos conocimientos técnicos, eso es un elemento interesante.

Otro elemento interesante es que Renault maneja una serie de indicadores muy importantes que nos ha permitido a través del tiempo hacer seguimientos y poder mejorar en este caso nuestro lo que llamamos la perfumance de la planta, hay una serie de indicadores que van muy bien enlazados y que permiten ir aumentando digamos los resultados el rendimiento la competitividad en la planta.

LMT: ¿Cuales de elementos de la cultura de Renault considera que falta arraigar más, como para adaptarlos más o qué se debe mejorar de esa cultura de Renault?

MJ: Yo pienso que hay elementos importantes, por ejemplo nosotros a veces somos demasiados sumisos, el francés no es sumiso, el francés debate, cuestiona, discute, nosotros nos falta avanzar un poco mas en cuestionar, en no aceptar todo simplemente porque si y profundizar un poquito más algunos elementos en eso creo que nosotros debemos aprender más de esa cultura;
2- el francés es muy estudioso trabaja mucho la parte de formación, nosotros somos a veces un poco conformistas con el nivel de educación que tenemos y no profundizamos mas en nuestra formación, la gente Renault cada día se forma y aprende mas.

LMT: ¿Toyota trabajaba también en la formación o no?

MJ: Toyota trabaja mas también en la formación, pero yo diría que Toyota trabaja más en la formación de principios de funcionamiento en buenas prácticas de operación, el Francés te recomienda más que sea especialista en la parte técnica que conozcas más de la técnica, que no es tan fuerte en Toyota y es muy fuerte en Renault.

LMT: Le voy a leer como unas afirmaciones que tuvimos de las otras entrevistas acerca de las diferencias entre la cultura Renault y Toyota y me cuentas si estás de acuerdo o no.

TOYOTA es organizado, disciplinado, práctico define claramente sus procesos, RENAULT es mas desordenado a nivel de mangement son más complicados, y no son tan estrictos en sus procesos.

MJ: Haber esa afirmación en algunos elementos puedo estar de acuerdo y en otros no estoy de acuerdo. Pienso que Toyota planifica, es disciplinado, pero a veces eso de claridad tiene discusiones porque Toyota no permite el análisis, Toyota lo que define así es y no le da posibilidad a que tu plantees cosas con miras alternativas, como ellos dicen debe ser entonces no están perfectamente organizado, en el caso Renault es más complejo. A veces es más improvisado pero hay mayores posibilidades a hacer discusiones y análisis.

LMT: Toyota trabaja con la simplicidad inclusive en sus diseños en lo que significa menos procesos logísticos, Renault es más complicado y más complejo.

MJ: Eso sí estoy completamente de acuerdo, Toyota es muy práctico y muy sencillo, son mínimos los interlocutores en cualquier proceso o en cualquier

proyecto o en cualquier situación. En Renault hay muchos interlocutores que muchas veces cada uno tienen objetivos y directrices diferentes y a uno le toca ponernos a todos de acuerdo situación que es absolutamente compleja.

LMT: Por ejemplo, que podría hacer Sofasa para mejorar este proceso con Renault o no se puede hacer nada.

MJ: Si no podemos quedarnos en quejarnos, debemos tratar de adaptar toda esa forma de trabajo a nuestra estructura, a nuestro nivel, a nuestro tamaño y a nuestra simplicidad.

LMT: Las decisiones tomadas por Toyota son firmes, mientras que las de Renault pueden cambiar de un día a otro.

MJ: Eso es verdad, pero no quiere decir que sea bueno o malo una cosa, a mí la firmeza de Toyota no es que sea buena por lo que te digo, Toyota define una cosa, pero si tú le puedes demostrar que la alternativa que tú le planteas es mejor. Ellos no lo aceptan por que se metió el otro, en Renault siendo muy complicada tanta variación hay discusión y hay posibilidades de miras alternativas diferentes.

LMT: Dicen que los japoneses manejan mejores relaciones con la gente que trabajan que los franceses.

MJ: No estoy de acuerdo, pienso que el comportamiento de unos y otros con la gente es similar y siendo estrictos muy lejanos a cómo trabajamos nosotros en Colombia a nivel de calor humano, a nivel de respeto por el otro, a nivel relaciones con el otro, yo pienso que esos son culturas absolutamente frías y lejanas del trato del otro.

LMT: La planeación es muy importante en Toyota aunque se demoran en ponerse de acuerdo una vez está aclarado lo ejecutan de manera programada, en RENAULT hay muchas variaciones durante el proceso los acuerdos no se respetan.

MJ: Estoy muy de acuerdo en la primera parte, entre otras se gasta mucho en la planeación y se respeta y se cumple y se hace un seguimiento, en Renault hay variaciones uno no puede decir que no se respeta nada se tratan tales y tales programas pero obviamente se sufren variaciones.

LMT: Renault maneja mucha burocracia documental en Toyota son más simples.

MJ: Completamente de acuerdo.

LMT: Renault tienen mucha burocracia en la toma de decisiones en Toyota es más simple.

MJ: Totalmente de acuerdo como te decía ahorita en Toyota uno tiene entre uno y dos interlocutores lo máximo, en Renault hay múltiples interlocutores como te decía ahorita, cada uno puede tener objetivo una directriz diferente y toca ponernos de acuerdo a todos, es una situación que es casi imposible.

LMT: Desarrollar un proyecto Renault requiere de un equipo de trabajo robusto y con muchas inversiones, en Toyota los equipos de trabajo son más pequeños y requieren de menos inversiones por que se utilizan los equipos de otros proyectos que ya teníamos.

MJ: Si totalmente de acuerdo, el japonés tiene muy claro que hay que hacer y hay que mejorar con la mínima inversión. Para el Francés hay un tema que es complicado para nosotros, porque ellos están acostumbrados hacer trabajos en planta muy grandes y ellos quieren ejecutar en la misma forma en una plataforma pequeña como la nuestra entonces las inversiones son grandísimas y no siempre adaptan la situación en nuestra planta pequeña.

LMT: Toyota fabrica carros para el cliente de ese lugar para la región donde lo piensa comercializar, Renault se ciñe a los estándares lo que hace que en algunos casos el producto no se acople tan fácilmente a la región.

MJ: La afirmación es válida, pero no es que el producto no se acople a la región si no que nos desgastamos en hacer cosas que el cliente no necesita ni pide y de pronto descuidamos otras cosas que son importantes, entonces en ese tema hay una diferencia muy grande, el vehículo se debe cuidar o se debe digamos evaluar con respecto a lo que el cliente espera y un cliente en Rusia es muy diferente a un cliente en Brasil, es muy diferente en Irán y mucho más un cliente Colombiano en eso el Francés muy de documento de lo que lleva un estándar mientras que el japonés es y va mas al gembu, más a la sala de ventas a preguntarle a los clientes que es lo que quiere y lo que él quiere eso es lo que se trabaja.

LMT: Bueno ahora qué ventajas tiene para Sofasa ser solamente Renault

MJ: Yo pienso que como todo en la vida siempre hay oportunidades uno no puede ser desagradecido y decir que se fue Toyota y ya de malas y punto, Toyota nos dejó elementos muy importante, experiencias muy importante y luego un momento muy importante para Sofasa y le aportó mucho a Sofasa pero que la realidad es que Toyota se va y quedamos con Renault solamente hay muchos elementos importantes que yo quisiera destacar:

1- No se nos puede olvidar que Sofasa arranco siendo Renault, lleva 40 años siendo Renault y va a continuar siendo Renault o sea hay continuidad interesante y una confiabilidad y credibilidad en lo que es el mercado Colombiano.

2- A veces habían definiciones complejas entre Renault y Toyota que imposibilitaban algunas decisiones hoy en día siendo Renault, completamente Sofasa siendo completamente Renault las decisiones pueden ser más tranquilas y más fácil digamos.

3- No podemos olvidar que Renault es un empresa automotriz que lleva más de 100 años de experiencia en el mundo conoce muy bien el tema entonces nos puede dar mucha tranquilidad.

4- Si Toyota tuvo unas participaciones en Colombia pero la marca Renault está mas arraigada en el mercado Colombiano y eso es una garantía y una credibilidad fuerte que tiene el mercado digamos a nivel Andino.

5-Los vehículos que nosotros hacemos son vehículos muy buenos que en ningún momento nos da preocupación que va haber un desconocimiento del cliente entonces nosotros seguimos tranquilo haciendo los mejores vehículos fabricados en este país que son marca Renault.

LMT: ¿Qué tiene qué hacer Sofasa para sobrevivir a Renault o de pronto posesionarse más frente a Renault como ensambladora que le puedan dar nuevos proyectos?

MJ: Yo creo que lo que debemos de hacer es no estar quejándonos ni estar peleando contra una cultura que es diferente a la de nosotros, ni estar peleando con un monstruo que es muy grande, en volumen y en tamaño que nos pueda a nosotros tenemos que tratar de entender e interpretar cual es la filosofía y el funcionamiento de ese monstruo como digo yo y más bien adaptar cumpliendo esa estrategia, cumpliendo esta funcionalidad, cumpliendo esa forma de trabajar, adaptarlo a lo local y a nuestro tamaño y poder cumplir con lo que define la Central pero adaptado a la filosofía a la cultura y al tamaño de Sofasa.

Entrevistado
PABLO ARANGO
Director de calidad

Entrevistadora:
LISETH MEJÍA TAMAYO

LMT: Nos encontramos con Pablo Arango en la ampliación de la entrevista que hicimos acerca del impacto de la salida de Toyota en Sofasa, enfocándonos desde la parte de Renault. Pero inicialmente queremos empezar, para que nos ayudes Pablo por favor identificando ¿Que elementos considera destacables de la cultura organizacional de Sofasa, o sea Sofasa en que se caracteriza?

PA: Pues yo pienso que en este momento Sofasa, comenzando con la parte del recurso humano, comenzando con la parte del respeto por las personas, comenzando por cultivar también que cada una de las personas tenga un desarrollo integral sea favorecido con toda la unión que tuvo con Renault y con Toyota de tal manera que Renault y Toyota fueron fortaleciendo también esa cultura, de tal manera que las personas no fueran solamente empleados de la compañía, sino que fueran también personas participes, fuimos introduciendo también en cada uno de los estatus de la compañía, promociones para que cada una de las personas fueran más participativos, no solamente personas que vinieran a trabajar sino también aportaran ideas y dieran soluciones a los diferentes trabajos que se ejecutaban en la compañía.

LMT: ¿Cuáles de los elementos de la cultura, de lo que nos acabaste de enunciar consideras o otros elementos que viene de Toyota y que viene de Renault?

PA: Dentro de la participación Toyota favoreció mucho dentro de lo que es la parte de la organización. Favoreció mucho Renault, desde los inicios en que me toco estar aquí, favoreció mucho a que se estandarizaran los puestos de trabajo, a que existiera en un momento determinado la normalización de la organización, que existiera también un sistema de gestión de calidad que favoreció mucho también y que fue aprovechado también por la línea de Toyota. Dentro de la cultura organizacional Francesa existió también un trabajo muy de la mano con cada uno de los jefes de tal manera que tuviéramos también una formación con la parte de la cultura organizacional de Renault que favoreció mucho también en su momento determinado a que Sofasa cumpliera todas las metas en lo que era referente a todo lo que fue, sobre todo en el trabajo mío que fue los sistemas de calidad que se implantaron en la compañía

LMT: Toyota tiene también un sistema de calidad estandarizado como el de Renault, donde se aplica el de Renault.

PA: Cuando Toyota llegó acá realmente notamos que era un sistema muy simple, tal vez mucho menos robusto del que tenía Renault, su sistema de calidad que está basado en normas, en procedimientos, Toyota simplemente se apoyaba en el trabajo del gembá, de cada una de las personas que ejecutaban el puesto de trabajo en las líneas de producción y sobre todo trabaja sobre todo mucho desde el inicio del proyecto de tal manera que quedaran estandarizados los puestos de trabajo. Renault mantenía una política de más seguimiento, de más auditorías, de más tiempo de estar acompañándonos, Toyota solamente lo hacía durante la fase inicial del proyecto; pero Renault continuaba durante todo el tiempo acompañándonos con auditores que nos enseñaron, que nos hicieron también promociones de tal manera que pudiéramos ir a Francia, que pudiéramos ir a Brasil, para entender ese tipo de cultura con respecto a lo de la calidad que estábamos trabajando en ese momento que nos sirvió mucho también para poder obtener la primera certificación en ISO 9000

LMT: ¿Que otros elementos consideras de la cultura Renault tenemos acá en Sopfasa que debemos mejorar como para implementarlos bien o que debemos trabajar de la mano con Renault para hacerle mejoras de lo aprendido de Toyota?

PA: Yo creo que la parte de comunicación de Renault es fundamental, Renault destina mucho tiempo a lo que es la comunicación, a que realmente también allá participación de cada uno de los trabajadores en la mayoría de todo lo que es el conocimiento, de lo que Renault quiere hacer en cada una de las compañías; me explico, cuando Renault quiere desarrollar cualquier plan, en cualquier compañía como la de nosotros hace un despliegue importante a nivel de comunicaciones, le pide a cada uno de las personas desde del grupo directivo hasta los operarios que haya un despliegue importante. Pienso que Renault también se ha ido adaptando mucho a la cultura oriental y ha tomado muchas de las buenas prácticas que tuvo en su momento Toyota en la compañía y que ahora trabajando con Nissan está haciendo un despliegue, yo diría supremamente fuerte de todo lo que es un sistema de producción de Renault muy similar al sistema de producción de Toyota y con base en la comunicación, con base en la estructuración de grupos de trabajo está logrando tener también, una excelente participación en todo los procesos de estandarización de esta compañía que conducen más o menos a lo que era el sistema de Toyota en la época en que ellos llegaron acá

LMT: Cuando nosotros hicimos las primeras entrevistas sacamos como unas apreciaciones, yo quería que nos confirmes por favor si estás de acuerdo con esas afirmaciones.

Toyota es organizado, disciplinado, práctico, define claramente sus procesos. Renault es más desordenado a nivel de management, son más complicados y no son tan estrictos en sus procesos.

PA: A ver con respecto a los procesos Renault yo diría que es estricto a este momento, el problema es que tiene muchos procesos lo que lo hace muy complejo; de Renault hay que rescatar es que tiene un proceso de estandarización supremamente claro muy bien estructurado. Toyota nunca tuvo un proceso muy bien estandarizado es decir, Toyota cree más en lo que son las políticas de implantación en los puestos de trabajo, muy práctico digámoslo así, pero de lo rescatable también de Renault es que existen procesos y procedimientos que hacen y definen ¿quién debe hacer? y ¿qué es lo que debe hacer cada una de las personas?, lo hace complejo sí, pero también implica que cada una de las personas que están trabajando con Renault sean organizadas y disciplinadas, puede ser que dentro de la formación cultural que hemos tenido nosotros con Renault vemos que la practicidad de pronto es lo mejor, pero que en un momento determinado esa practicidad también puede conllevar a desorganización y no a estandarización de puestos de trabajo el proceso que está manejando Renault actualmente es un proceso muy Nissan, muy oriental, es un proceso también de combinar también de la practicidad de la cultura oriental con la organización de la cultura Europea.

LMT: Toyota trabaja con la simplicidad, inclusive en sus diseños lo que significa menos logística. Renault es más complicado, más complejo

PA: En la parte de complejidad de en los diseños, digamos Toyota tiene una facilidad y es que dentro de todo el modelo de elaboración de un proyecto, Toyota normalmente utiliza siempre la tecnología que ha trabajado durante toda la vida, Renault innova mucho, eso puede tener beneficios en pro de los clientes; pero a su vez también para Renault ha sido complejo poner a punto todo lo que es la nueva tecnología, no quiere decir que en la innovación en nueva tecnología no sea importante; pero de todas maneras la innovación en la nueva tecnología que es lo que está haciendo Renault en estos momentos le ha provocado también dificultades en los modelos recientes que ha sacado. Toyota utiliza más la tecnología vieja, la tecnología que ya conoce que le ha dado buen resultado y la aplica en la mayoría de los vehículos. Renault tiene mucha variedad eso, puede ser bueno, puede ser malo; pero depende de que punto de vista se mire.

En la parte logística yo diría que Toyota fue muy simple en el trabajo que hicimos nosotros pero que la innovación de Renault con el sistema logístico de la Apropiezas es el modelo más adecuado en este momento para el trabajo logístico a nivel mundial en plantas de ensamble.

LMT: ¿Y lo de Apropiezas solo tiene Renault?

PA: Toyota solo tenía el modelo Aprocolección, que era el modelo de aprovisionamiento de cinco vehículos por todos los lotes que nos enviaban, lo que facilita mucho a las plantas de ensamble; pero lo que encarece mucho el costo logístico. En cambio con el modelo de Apropiezas se pueden optimizar muy bien los contenedores y se trata de que en cada contenedor lleguen muchas más piezas porque el costo logístico es uno de los costos más importantes de las plantas de ensamble a nivel mundial.

LMT: ¿O sea básicamente que es Apropiezas?

PA: Apropiezas llega por cantidades de mil, dos mil piezas en una caja. El modelo de TOYOTA hace que en cada caja por ejemplo: llegan cinco vehículos, entonces llegan las cinco piecitas de cada uno de los cinco vehículos que vamos a ensamblar, es muy fácil para la parte logística de SOFASA sacar las cinco piecitas suministrarlas a la línea y ensamblar los vehículos; mientras que el modelo Apropiezas para la planta de ensamble es más complejo manejar, pero le favorece mucho en el modelo de optimización de costos logísticos.

LMT: ¿Pero eso aplica lo de justo a tiempo, lo de inventarios, tal vez?

PA: No, yo diría que esa es una excelente practica de Renault que va hacer copiada alguna vez en el mundo por Toyota y que participa activamente cada una de las compañías en la elaboración del modelo; pero que da la oportunidad también de que ese modelo cuando me llegan esas mil o dos mil piezas, yo puedo optimizar muy bien el contenedor, puedo dividir costos de transito marítimo, puedo dividir un montón de, digamos de ítems de la logística que permiten ser mas competitivo también.

LMT: Las decisiones tomadas en Toyota son firmes. Mientras en Renault pueden cambiar de un día a otro.

PA: Yo no estoy de acuerdo con eso, pues Toyota da unas directrices, igual las da y Renault, cierto, depende es del esquema, ósea Toyota tiene una persona que era la que era el representante en la compañía y bajo es persona digamos; se hacía todo el despliegue de estrategias, de objetivos, que pedía la casa matriz Toyota para que fuera aplicada acá. Mientras que con Renault habían mas interlocutores, pero las políticas más o menos, no digamos que sean tan estrictas todas porque hay una aceptación llegaban también por un delineamiento de y Renault, de las que hay directivas de Renault y en un momento determinado lo que encontrábamos muchas veces era que venían dos o tres personas que trataban de implantar las mismas políticas, pero yo diría que las mismas políticas

son generales , las políticas en el comité de direcciones de Toyota y Renault eran muy dadas por la casa matriz y así mas o menos se adaptaban es Sofasa y se aplicaban.

LMT: La planeación es muy importante en Toyota, aunque se demoren en ponerse de acuerdo una vez se aclaran lo ejecutan de manera programada. En Renault hay muchas variaciones durante el proceso, en Renault los acuerdos no se respetan

PA: Yo pienso que Toyota es muy lento, muy lento en todo lo que es la planeación puede ser que sea parte del éxito, hay veces en que pienso también bajo la cultura Latina nosotros somos más dados a trabajar más rápido, sin mucha planeación, no se también si la planeación en el esquema de Toyota le ha provocado problemas así como la velocidad de toma de decisiones Renault le ha provocado problemas, yo pienso que ni tanto estricto en el que se tome mucho tiempo la planeación, pero tampoco muy veloz en que se tomen las decisiones, a veces sin tener en cuenta todas la implicaciones que pueden tener.

Cada uno tiene su forma de pensar, Renault es mucho más rápido en la toma de decisiones, a veces pensaría uno que es mas desorganizado y Toyota a veces es muy lento también y a veces uno piensa que esa lentitud también va a generar o provoca problemas también en un momento en la toma de decisiones, en que es importante hacerlo de una manera rápida.

LMT: Los japoneses manejan mejores relaciones con la gente que trabajan que los franceses.

PA: Depende de la época, yo pienso que aquí hemos tenido franceses que son excelentes personas con el recurso humano, excelentes manager, excelentes personas con mando gerencial, así como hemos recibido excelentes personas de Toyota; también hemos tenido problemas con gente de Toyota que trata muy mal las personas, lo real es que Sofasa se adapta fácil al cambio, en el sentido de que si hay una persona buena de Renault también somos, digamos buenos peones en el hecho de que cuando llegaron también administradores de Renault que eran complicados con un no muy buen management, aceptábamos ese tipo de cosas pues, también porque éramos una cultura que estábamos entre comillas amalgamando. Gente de Renault buena, gente de Renault mala, gente de Toyota buena y gente de Toyota mala

LMT: Ósea no se puede generalizar

PA: No se pude generalizar

LMT: Renault maneja mucha burocracia documental. En Toyota son más simples, ósea como lo que decían que en Toyota las cosas se hacían en una hoja

PA: Si, eso decían ósea Renault siempre ha pretendido tener todo lo que es procedimientos, instructivos, normas, totalmente documentadas; ósea todo escrito, todo en papel, ha tenido una evolución importante también con la llegada de NISSAN en que, ya no solamente es el papel el procedimiento sino que realmente funcionen los puestos de trabajo y es con la implementación del SPR, ya este momento casi que lo que son los instructivos de los puestos de trabajo que son lo más importante, la base fundamental del sistema de producción de RENAULT es elaborado inclusive por el mismo operario, no tiene que ser elaborado en computador se puede ser elaborado a mano; lo que ha facilitado también que el sistema documental de Renault se vuelva más flexible.

El sistema de Toyota documental que nosotros recibíamos en la planta era totalmente simple, totalmente simple era una ficha de trabajo que se hacía con los operarios durante el desarrollo del proyecto y eso era lo único que quedaba acá, lo único que conocimos de documentación de Toyota fueron las normas para la fabricación de piezas y las fichas de los puestos de trabajo, de resto no conocimos nada mas

LMT: Renault tiene mucha burocracia para la toma de decisiones. Toyota es más simple, tal vez pues es repetitivo a lo que ya me habías dicho

PA: Si, yo pienso que de pronto es por la centralización de las funciones, cuando Toyota se instala en un país pone un representante, cuando Renault se instala en un país tiene todo el grupo de trabajo que trabaja en Renault Central y al cual se tiene que dirigir cada una de las personas de cada una de las áreas a cada una de las personas correspondientes en Renault, mientras que en Toyota esta centralizado con una persona que hacia como la distribución de todas las funciones y era el contacto con los representantes de Toyota en Japón.

LMT: Al desarrollar un proyecto en Renault requiere de un equipo de trabajo robusto y con muchas inversiones. En Toyota los equipos de trabajo eran más pequeños y requerían menos inversión porque se utilizan equipos de otros proyectos que ya no se utilizaban

PA: De todas maneras Toyota optimizaba mucho los equipos que tuvimos que traer de algunas plantas que fueron que ser cerradas en Perú, en algunas partes lo cual también por la robustez de los equipos podía ser utilizado que es lo que sucede; Toyota en la concepción y el diseño de todos los equipos invertía inicialmente mucho dinero, esos equipos se podían seguir utilizando durante mucho tiempo cuando los modelos se iban acabando en otros países mas, eso

implicaba que la inversión inicial era mucho más alta, pero que se podía rentabilizar el proyecto mucho más tiempo. Renault de acuerdo con los estudios de mercadeo solamente genera proyectos que sean importantes en el país o en la región y que sean al menor costo, lo que hace que los equipos también no se puedan seguir reutilizando con el tiempo.

Los modelos de Toyota son modelos que duran mucho tiempo por ejemplo en Toyota una Hilux pueden durar quince años en un país; mientras que los modelos de Renault son modelos que solamente aguantan siete u ocho años en el mercado lo que hace también que los equipos sean equipos que no se proyecten a una vida útil muy larga.

LMT: Toyota fabrica carros para clientes de ese lugar, o sea para la región donde piensa comercializar y Renault se ciñe a los estándares que hace que algunas veces el producto no se acople a la región

PA: Todas las dos marcas pienso yo que tienen adaptaciones en las regiones lo deben hacer. Toyota lo hace de una manera diferente, lo trabaja más con la parte de la posventa y Renault lo trabaja con la parte de ingeniería. Todas las dos marcas hacen adaptaciones de los productos de una manera diferente, pero que propenden también que el vehículo como tal sea adaptado al cliente de esa región

LMT: Alguien en una de las entrevistas nos dijo: que la fabricación de Toyota acá en Sofasa hacía que los productos de Renault también garantizara la calidad que tiene Toyota porque supuestamente el reconocimiento de la marca Toyota en calidad es más alto que Renault, ¿Estás de acuerdo con esa afirmación o que piensas?

PA: Son cosas diferentes, ósea Toyota tiene su cultura, tiene su calidad, tiene su forma de trabajar, tiene modelos diferentes, puede tener inclusive modelos sobre dimensionados. Renault tiene su propia calidad también, en algunos vehículos tiene dificultades como lo tuvo Toyota también durante el tiempo que yo pase aquí pude constatar problemas en Renault y problemas en Toyota; depende cómo se mire, es decir si uno es un cliente de un campero no puede comprarse con un cliente de un automóvil, son cosas totalmente diferentes. Yo pienso que digamos el mercado también hace que hayan clientes que se adapten más fácil a un automóvil, otros que se adapten mas fácil a un campero pero que cada uno tiene sus niveles de calidad y son reconocidas a nivel mundial por el nivel de calidad, tanto de Toyota como Renault; puede que Toyota tenga un nivel superior en muchas cosas, pero también hay que reconocer que Renault tiene un nivel superior en algunas otras cosas en las cuales Toyota no lo tiene.

LMT: ¿Qué ventajas tiene para Sofasa ser ya Renault solamente?

PA: Yo pensaría que es importante en el hecho de que podemos tener muchos más proyectos, la relación entre Renault y Toyota llegaba en un momento determinado en que, por la inversión uno de los accionistas tenía que invertir también tal vez en proyectos que no le interesaban al otro, por ejemplo cuando se implantaban un nuevo modelo de Renault a Toyota no le importaba mucho pues hacer la inversión pues, porque no le iban a comprar el CKD solamente lo compraban Renault T y no a Toyota y este solamente iba a participar en la utilidades.

El hecho de que seamos Renault solamente hace que podamos tener mejores beneficios con Renault, podemos obtener benéficos en rebajas de CKD, en obtener proyectos de un manera más fácil, en que los planes que se difunden a nivel mundial de Renault se implanten en esta compañía sin recelos por que pudieron haber sido copiados por Toyota. Digamos que todo lo que es la parte confidencial de todo el trabajo que maneja una compañía o la otra, se estaban viendo perjudicados acá por el hecho de que convivir dos marcas que en cierta manera son competencia a nivel mundial.

LMT: ¿Qué tiene Sofasa de la cultura de Renault destacable; es como decir que de Toyota se aprendió Kaizen y se sabe que es de Toyota igual, Renault lo practica, pero que tienen de la cultura de Renault?

PA: Vea yo diría que de lo último que tenemos de Renault es el sistema de producción de Renault, que es un sistema fuerte, que está bien fortalecido, que propende también de que todos los procesos sean estándar, que los procesos que ejecutamos garanticen realmente a calidad de los vehículos. Tenemos también de la cultura organizacional de Sofasa la participación del personal también en la toma de decisiones, yo diría que de Renault también hay en estos momentos una cultura que propende también a que exista trabajo en la parte internacional; es decir que no sea solamente que en cada uno de los países existan ex patriados, sino que exista de la parte local o de la región dirigentes que puedan desarrollar la compañía con los lineamientos de la parte francesa, yo diría que fundamentalmente es eso.

Entrevistado:

MAURICIO PINO

Director De Recursos Humanos

Entrevistadora:

LISETH MEJÍA TAMAYO

LMT: ¿Qué elementos considera destacables de la cultura organizacional de Sofasa?

MP: Podemos decir que la cultura de Sofasa tiene muchos elementos: lo primero Es que se puede distinguir una cultura muy arraigada en las personas, una cultura que es visible inmediatamente por las personas visitantes llegan a Sofasa, inmediatamente Pueden percibir que tipo de cultura se respira, se vive y se trabaja al interior de la Organización. Una cultura que se evidencia en un elemento muy simple y es la forma como las personas son tratadas en la organización y como se tratan entre ellas, el respeto, la confianza, la calidez, la informalidad, es el primer punto que la gente encuentra y eso se nota cuando una persona llega e inmediatamente ve que todo el mundo se saluda, se saluda en una sonrisa, se mira a los ojos, saludo de mano, ven que su jefe saluda a su gente y que si usted va por la línea no es un desconocido y lo saludan; eso es el punto de lo que refleja un buen ambiente laboral.

Es una cultura muy orientada al resultado. Sofasa es una empresa que tiene un alto sentido del logro de un trabajo sobre los objetivos, sobre lograr la productividad, reducir los costos, sobre mejorar permanentemente; existe una conciencia, yo diría que es parte de su ADN por ser una cultura orientada al mejoramiento continuo. Si uno pasa por la planta y ha pasado muchas veces y recuerda lo que ha sucedido ve como esa planta se transforma permanentemente en busca de la productividad, buscar el mejoramiento de las condiciones de trabajo, busca la reducción de costos, buscar mejorar la logística, los flujos. Pero si vas a otras áreas, por ejemplo las áreas administrativas también vas a encontrar que existe una orientación sobre cómo mejorar los procesos, sobre cómo ser más eficientes, sobre cómo lograr reducir costos administrativos, el año pasado tuvimos 123 grupos KAIZEN, tuvimos cerca 20 mil ideas presentadas por los trabajadores en el Sistema de Ideas y Sugerencias, tuvimos 14 proyectos denominados Ideas Concretas de Progreso y esos tres sistemas arrojaron un resultado de cerca de 12 mil millones de pesos de ahorros, eso demuestra claramente una gran orientación en nuestra cultura sobre el trabajo de mejoramiento. Eso está arraigado.

Otro elemento muy importante en nuestra cultura es la informalidad, nosotros no somos una empresa estructurada bajo las características de una empresa distante, SOFASA no es una empresa con niveles jerárquicos marcados o con un esquema que haga distancia de las personas de sus jefes. Lo puedes ver aquí esta oficina no tiene puertas, la oficina del presidente no tiene puertas no es por falta de presupuesto, es básicamente porque las mandamos a quitar pensamos que el concepto de puertas abiertas no puede ser solo una frase, el hecho de que las personas puedan ir a hablar con los directivos de la compañía, que las personas puedan acceder sin tener que pasar por una serie de instancias o que puedan dirigirse al presidente o a cualquier directivo de la empresa refleja el esquema de informalidad que manejamos en las relaciones que permiten la cercanía entre si. Esta cultura se ve inmersa en todo lo que son los temas de informalidad, aquí no buscamos manejar muchos aspectos estructurales que existen en otras empresas pensamos que al revés es necesario que existan espacios de este tipo. Por ejemplo tu ves el tema del desayuno como es usan unos carritos entonces la gente ¡hay el desayuno! Si eso pues no tenemos una cafetería; ha pesar de que tenemos un restaurante tenemos una dinámica muy orientada, muy volcada sobre el trabajo industrial eh podríamos decirlo que somos una gran empresa, pero mantenemos las características de una pequeña empresa desde el punto de vista de la relación, desde el punto de vista de trabajo con la gente, desde el punto de vista de la orientación sobre el resultado.

LMT: De los elementos que acaba de decir, ¿cuáles considera que son provenientes de la cultura de Renault y cuales considera que son de la cultura de Toyota?

MP: Bueno yo creo que se me olvido mencionar otros temas importantes dentro de su aspecto para poder responderte. Hay una rigurosidad a nivel profesional que es muy interesante dentro de esta cultura y eso se debe al hecho de estar en esta industria automotriz; la industria automotriz es compleja, no es una industria fácil, es una industria que pues para hacer un carro hay que armar cinco mil piezas, cuadrar la logística, entonces el nivel de compromiso, el nivel profesional, y el nivel de desarrollo de los procesos es un nivel interesante desde el punto de vista de trabajo profesional.

Si miramos en la historia de esos componentes vamos a encontrar que desde sus inicios Renault siempre ha estado con Sofasa, pues su creador estuvo solo, estuvo en sus inicios hasta el año 91 solo trabando con el gobierno y haciendo los procesos de transferencia tecnológica que fueron muy importante para el país; una ensambladora que prácticamente es un proceso de transferencia tecnológica en un sector porque lo que hace esta industria es permitir que otros sectores se desarrollen, el sector de los proveedores, que el sector de la distribución. Y pues en toda esta historia encontramos que Renault ha estado presente en todo

fortalecimiento de lo que es la parte del conocimiento, la parte de la transferencia tecnológica, y la parte de la exigencia. Podemos decir entonces que hay una característica de exigencia muy fuerte, profesional de rigurosidad y eso si es Toyota digamos el pilar en lo que son las buenas prácticas de la industria automotriz. El hecho de haber sido industria automotriz de Renault desde hace mucho tiempo, pues es una cultura que traía no se que hace que sea más fácil de asimilar.

En Sofasa hay una orientación fuerte sobre el tema costos que es una orientación que Renault ha tenido siempre y yo creo que eso se ve reflejado por ejemplo en los resultados que vemos a nivel mundial todas las grandes empresas tuvieron perdidas y millonarias, mientras que Renault con su visión logro tener utilidades de 599 millones de euros que no es lo que esperaban pero que es de las pocas que puedes decir eso... entonces pues esa orientación fuerte sobre el costo, sobre la productividad, sobre los temas de organización han venido de Renault.

Toyota tiene un concepto que se quedo en nosotros y es que nos hizo volver a lo básico, Toyota nos enseñó como hacerlo complejo de una forma simple: yendo al puesto de trabajo, yendo al Gemba, trabajando con la gente y enseñándonos eso que ya a lo largo de la tesis pues se ha mostrado y que otras persona te han dicho y es que ellos nos enseñaron que para sacar buenos vehículos había que tener buenos procesos y para tener buenos procesos lo único que había que hacer era cuidar la gente.

Ese enfoque nos permitió construir los pilares básicos de lo que es nuestra cultura de trabajo con la gente y eso fue pues un punto de ruptura en el cual digamos Toyota aportó muchísimo pero también hubo un momento digámoslo de crisis de esa compañía y los momentos de crisis tienen algo muy interesante y es que sale la creatividad, sale el compromiso y en ese momento una persona de Renault, que fue Juan Cunil logro canalizar esos conceptos y logro canalizar todos esos esquemas culturales.

Bueno entonces decíamos que en ese momento el señor planteaba una estrategia que permitió reconvertir esta empresa en lo que es hoy porque desde el punto de vista financiero la reestructuro, desde el punto de vista de su cultura, desde el punto de vista de la convocatoria sobre los jefes de darle un futuro sobre el cual todo el mundo trabajar, de trabajar una estrategia de comunicación sólida muchos elementos y pues digamos que el configuro el tema Toyota, el tema Renault y dio las bases para que surgiera la cultura Sofasa que a partir de ese momento todos los jefes se encausaron y por eso esa cultura es tan fuerte hoy. Porque pues la gente creyó en ese momento en esos elementos y se convirtieron cada uno de sus jefes en pilares de esa nueva cultura que surgió que ya llevamos pues desde el año 92, con ella vamos para 17 años de trabajo.

Entonces Toyota veníamos diciendo que nos aportó lo simple, el volver a lo básico, el volver a la gente, el volver a solucionar los problemas directamente en la planta y nos fortaleció muchísimo el tema del mejoramiento continuo porque el Kaizen viene de Toyota, lo aprendimos de ellos e hicimos los análisis y las adaptaciones para que funcionaran en el marco de nuestra empresa, de nuestra gente, de nuestra cultura y hoy podemos decir que el Kaizen es nuestro, entonces lo aprendimos de ellos pero ha evolucionado en Sofasa a un nivel que ya es propio; esos elementos de mejoramiento se vienen en la transmisión también de lo que fue el sistema de producción Toyota, en ese sentido fue el primero a nivel mundial que organizó todo el concepto de buenas prácticas de manufactura y lo llamo el sistema de producción Toyota y eso lo aprendimos desde como balancear una línea, como hacer los paros con el Jidoka, como hacer el tema de nivelación de producción con el Jeyunka, bueno todos los componentes más el tema de fortalecimiento de la calidad en el origen, entonces Toyota nos aportó bases.

Renault posteriormente que nos ha aportado la posibilidad de tener un concepto más universal dentro de nuestra cultura; porque Renault ha tomado una característica desde hace algunos años y es que es una empresa mas internacional dejó de ser una empresa francesa para convertirse en una multinacional con plantas en América, plantas en Rusia, en África, en Asia Menor y empezó a concebir una estrategia internacional en la cual aceptaba la versatilidad, la diversidad que existía en todas las culturas, entonces Renault con ese nuevo enfoque aceptó muchas cosas de buenas prácticas que nosotros tenemos y adicionalmente nos dio la opción de conocer otros aspectos del mundo industrial, de conocer cómo se desarrolla un sistema de producción es Eslovenia, como se desarrolla un sistema de producción en Brasil y nos permitió transferir esos elementos de tecnología blanda, conocimiento a través de la capacitación a nuestra organización, entonces eso es un elemento que hoy apenas está empezando a surgir; que yo diría está en sus primeros pinitos pero el concepto internacional es un concepto que se lo debemos a Renault, que pensemos en abrir nuevos mercados, que pensemos en la posibilidad de irnos a México, es un concepto que surge del hecho que somos parte de una multinacional y no solamente orientados a producir localmente, si y eso significa aprender otras cosas, aprender a movernos en el mundo internacional que la gente piense por ejemplo movilidad si eso es un tema que nosotros aprendimos Renault, no es ni de Toyota, ni de nuestra cultura es un tema que le debemos a Renault.

Otro tema que le aporta muchísimo a nuestra cultura es la gestión del desempeño, Renault es muy fuerte en este tema, lleva 30 años haciendo gestión del desempeño, planteando objetivos, midiéndolos, haciéndole seguimiento a la gente, permitiendo que el jefe se reúna cada año por lo menos dos veces con los colaboradores para plantear los objetivos y hacer un balance y sobre eso construir

las bases de mejoramiento y de desempeño individual. Eso es un pilar para mí y grande hacia el futuro porque eso permite canalizar todos los esfuerzos de una organización sobre los objetivos macro y así lo venimos haciendo desde el Contrac 2009, el Altios 2008, y lo desdoblamos en un esquema de seguimiento que se llama DOPA, Despliegue de Objetivos y Planes de Acción, que lo planteamos por direcciones, por áreas hasta llevarlos a las unidades y después lo convertimos en objetivos individuales. Todo ese proceso de formulaciones estratégicas se lo hemos aprendido a Renault, nos lo ha entregado, lo hemos venido trabajando bien y adaptándolo bien también a nuestras condiciones, a nuestras situaciones. Yo diría que hoy tenemos después de unos años de implementar estos esquemas unas bases muy significativas dentro de la cultura SOFASA.

LMT: De los aspectos a mejorar dentro de Renault, en lo que es la cultura Renault o dentro de las fallas que se encontraron frente a Toyota, nivel corporativo, diga que tan de acuerdo está o no.

Toyota es disciplinado organizado, practico, define claramente sus procesos Renault es mas desordenado a nivel management es más complicado y no son tan estrictos en sus procesos.

MP: Es parcial, yo diría he Toyota es simple, organizado, planea. Si pero Toyota no es flexible, una vez toma una decisión no se mueve de ahí por más que las condiciones hayan cambiado para nosotros y el mercado haya cambiado. Una vez se definió una cifra es muy difícil moverla con ellos.

Renault tiene muchos procedimientos, es muy riguroso, yo diría en muchas cosas en ciertos niveles de prácticas planteamos niveles de exigencias que son muy fuertes, el tema de la simplicidad en Toyota hace que eso sea más fácil de manejar y de implementar los procedimientos eso permite que realmente los procesos cumplan como con unas normas básicas y unos principios básicos, eso hace que las cosas funcionen de una forma más clara y se mantenga mas en el tiempo.

Renault tiene muchos sistemas o sea podemos decir que Toyota es más simple, que Toyota es más ágil, pero también hay que decir que Renault es riguroso en muchas cosas si por ejemplo en los temas de ingeniería, en los temas de validación y productos, en los temas de validación de un proyecto, existen muchas etapas en las cuales nos dicen venga usted para sacar un proyecto tiene que cumplirme el jalón uno, el jalón dos, no se una serie de cosas que los hace rigurosos por ser industria automotriz. Toyota los hace exigente pero es más simple, pues digamos que la afirmación en ese sentido es parcial y tiene sus ventajas y desventajas como todo.

LMT: Toyota trabaja con la simplicidad, inclusive en sus diseños, lo que significa menos logística, Renault es más complicado, más complejo.

MP: Totalmente de acuerdo.

LMT: Las decisiones tomadas en Toyota son firmes, mientras que en Renault pueden cambiar de un día a otro.

MP: Si es cierto, Toyota toma decisiones como te decía ahorita que son radicales o sea Toyota de demora para decidir una cosa, una vez la decide no la mueve nadie, si eso significa firmeza pero también como te mencionaba tiene un componente de inflexibilidad que también es difícil de manejar eso hay que reconocerlo. Renault tienen un esquema en el que hay demasiados interlocutores, todo el mundo tiene posiciones y diferencias, entonces eso hace que los temas sean más complejos, que las decisiones a veces sean unas y después otras o que tengamos dificultades en los flujos de información. Sin embargo yo pienso, que en ese sentido Renault está evolucionando y yo veo un gran cambio desde la creación de las regiones hace tres años, no sé porque antes uno tenía que verse con la DOI, que era la Dirección de Proceso Internacionales que te mostraba un concepto de lo que era el resto del mundo tenían que pasar a través de 100 personas que eran un filtro y si ellos trataban de hacer el enlace con el monstruo que era Renault, entonces las operaciones internacionales eran nada y todo se concentraba en Francia. Después de las concepciones de las regiones, cada región tiene un interlocutor para el área comercial, para el área financiera, para el área de ingeniería, para el área de recursos humanos y de esa manera podemos tener un dialogo más fluido, tener decisiones más firmes, tomadas en consensos sobre los resultados en la región entonces en ese sentido a habido un cambio muy positivo en Renault y que ya nos está trayendo buenos resultados.

LMT: Los japoneses manejan mejores relaciones con la gente que trabaja que los franceses.

MP: Hay de todo eso, los japoneses tienen el principio de cuidar la gente desde el punto de vista de vigilar su puesto de trabajo, de mejorarles sus condiciones, si de hacer que todo alrededor de las personas porque son la clave. Pero también hay que reconocer que tienen unos elementos culturales que los hacen muy... cómo llamarlo, muy serios, poco espontáneos, que los hace un tanto cerrados, que hace que se concentre mucho en el trabajo y no en otros elementos, es muy formal la cultura, sin embargo siempre existe la preocupación por mejorar las condiciones, si se preocupa mucho por la gente.

Desde el punto de vista de los franceses, hay un tema de cultura cartesiana que todo se tenga que discutir, con los franceses se puede discutir, se puede hablar, se puede estar en desacuerdo, es mas hay que estar en desacuerdo, entonces eso permiten debatir, permite desde el punto de vista del desarrolló de la gente cosas muy interesantes, son tantos mas espontáneos un tanto más explosivos, eso genera la posibilidad de tener como un ambiente, yo diría más informal, el cual se pueda manejar otros elementos que también son importantes para la gente, vienen implementando los esquemas de trabajo con el sistema de implementación Renault que básicamente busca, lo mismo que establece el sistema de producción Toyota, ir a la base los principios y mas buscando que todo lo que sea alrededor del puesto de trabajo se mejore en ese sentido, cuidar la gente, entonces es más avanzado Toyota en cuidar la gente desde el punto de vista industrial, operaciones, mejorar procesos, manejar una relación de respeto, Renault en ese sentido viene haciendo un trabajo más complejo, si pero Renault también tiene sus cosas interesantes, como te decía desde el punto de vista de la gente, el poder de batir es un tema muy importante en el desarrollo de cualquier proceso inteligente.

LMT: Se podría decir que Renault se tomó el concepto de puertas abiertas, por que de pronto Toyota se enfoca más en la gente en la planta, en la calidad de las personas dentro de la planta, pero de que las ideas estén tenidas en cuenta todo eso es mas de Renault o es igual.

MP: Pues yo diría que eso fue más el proceso de entendimiento propio.

LMT: Más de acá.

MP: Si, de saber que Sofasa va hacerle frente a ese principio, ósea los principios que decía cuidar la gente, pues bueno es un principio que le caben muchas cosas, entonces en los proceso de qué hacer por ejemplo el Manop, es algo que no encuentres en ninguna parte, el SIR que fue la evolución de Manop, y que es la relación mando operario, jefe colaborador, sistemas de relaciones como lo llamamos hoy no es algo que encuentres hoy en Japón, no es algo que encuentres en Renault y que básicamente muestra los elementos de trato con la gente que nosotros consideramos que se puede mantener siempre y que son el respeto, las puestas abiertas, el saludo, la preocupación real por las condiciones de trabajo, la preocupación por el bienestar del trabajador, el que el jefe sea el primer representante de las necesidades del trabajador durante la organización, esos concepto no lo encuentras en ninguna planta del mundo, eso significa pues, que fue el entendimiento de nuestros principios, y la adaptación que hicimos a las dos culturas.

LMT: La planeación es muy importante en Toyota aunque se demoren en ponerse de acuerdo una vez está aclarado lo ejecutan de manera programada, hay muchas variaciones durante el proceso, en Renault los acuerdos no se respetan.

MP: La primera parte es radical, ósea Toyota dedica mucho tiempo a la planeación, estudia con muchísimo cuidado las cosas y una vez decide decidió; el segundo punto donde digamos que en Renault se hacen muchos cambios, lo que decía ahorita, hay muchos interlocutores, hay un tema de funciones que se cruzan, además lo hace un tanto más complejo, si uno ve estas instancias que se están creando actualmente son instancias que para un país como el nuestro, son muy importantes pues se toman decisiones sobre las cuales podemos tener un grado de certeza mucho mayor que el que teníamos antes cuando éramos un país donde nadie nos conocía en las operaciones internacionales, entonces yo creo que nosotros todavía cargamos un poco la herencia de lo que nos a pasado durante 37 años con Renault.

LMT: Entonces hay que entender el nuevo Renault.

MP: Exactamente, Renault también está cambiando, y Renault Cambio para ser internacional, Renault también nos está dando la oportunidad y a Sofasa le da la oportunidad de hablar de levantar la mano, es mas cuando yo hablo con mis interlocutores de la región, siempre me dicen queremos escuchar que es lo que ustedes hacen, queremos escuchar ustedes como lo hacen, queremos saber de sus prácticas, es mas mucha gente de la región y de otros países han sido enviados a Colombia para que conozcan las practicas de Sofasa, entonces si es cierto que tenemos 37 años de historia con una versiones en las cuales estábamos distantes alejados de un mundo corporativo, pero hoy nos estamos aproximando mucho mas y ya yo diría que somos un actor dentro de la estrategia de Renault.

LMT: ¿Se podría decir que el cambio de Renault fue con la entrada de Carlos Goshn, porque venía también con la mentalidad de Nissan?

MP: Pues todos estos procesos de cambios de internacionalización, de abrirse al mundo, de permitir un desarrollo de Renault al mundo que hemos visto, efectivamente han sido después de esta administración del señor Goshn.

LMT: En Renault se maneja mucha burocracia documental, en Toyota son más simples.

MP: Es cierto, o sea mientras en Renault tu vez en la línea todo esta hecho en Computador, los japoneses hacen todo a mano o lo hacían, pues la verdad ya no

puedo afirmar eso, porque ya hace mucho rato no tenemos contacto con un japonés, para saber que hacen eso, pero mientras Toyota estuvo aquí nosotros veíamos que Renault todo lo buscaba y hacia un procedimiento mientras que los japoneses sencillamente, se sentaban en la línea de operación dibujaba a mano y hacia instrucciones a mano y eso era completamente valido; mientras Renault, tenía unos sistemas muy sofisticados de documentación, para Toyota era valido lo que pensaba el jefe técnico de esa unidad y lo escribía mientras lo escribiera y quedara en un documento simple era fácil, es mas los japoneses tienen un sistema de documentación que era muy interesante en una hojas gigantes no recuerdo el tamaño y sobre esas hojas uno podía hacer muchas cosas, por ejemplo un proyecto se presentaba en una hoja, mientras que un proyecto de Renault tiene 120 hojas o no sé cuantas, pero a Japón solo se llevaban una hojita y en esa hoja aparecía todo los objetivos, cronograma, los costos, y eso era una cosa muy interesante que teníamos antes que era poder hacer procesos en una sola hoja. RENAULT no era así, Renault le encanta escribir mucho mas, es mucho más intenso y es una diferencia enorme.

LMT: Desarrollar un proyecto en Renault, requiere de un equipo de trabajo robusto y de muchas inversiones y en Toyota los equipos de trabajo son más pequeños y requieren de menos inversiones por que se reutilizan equipos de otros proyectos que ya no se utilizan.

MP: Es totalmente valido, los esquemas de proyecto de Toyota no demandan muchas inversiones, no demandan equipos muy grandes, son digamos que se concentran mucho en lo existente y permite reutilizar elementos de otros proyectos, pero ese es el aprendizaje dado aquí localmente, hay proyectos grandes Toyota desarrollados a nivel mundial por ejemplo en Estados Unidos donde ese concepto no sería valido donde hay grandes equipos, la implementación de las planta que hicieron en Estados Unidos son plantas gigantes con mucho equipo, pero el concepto del proyecto de Toyota es un proyecto más simple.

LMT: En Toota se fabrican carros para el cliente de ese lugar para la región donde lo piensan comercializar, en Renault se ciñen a los estándares lo que hace que en algunos casos los productos no se acoplen a la región.

MP: Yo creo que eso era valido antes, bueno y no totalmente, porque siendo nosotros Renault en Colombia siempre hemos tenido en Colombia la posibilidad de adaptación de sus vehículos a las condiciones del mercado Colombiano, pues no podíamos diseñar vehículos para esto tenemos un área que valida los vehículos cuando llegan a Colombia, para ver si se podían comportar bien en un mercado de alta montaña, un mercado exigente desde el punto de vista del

funcionamiento del vehículo y que hacíamos nosotros con los vehículos los adaptábamos o sea que somos los representantes de Renault en Colombia y nosotros teníamos la responsabilidad de adaptar esos productos, entonces, si tú ves hay compañías que no adaptan esos productos cuando llegaban al país nosotros los reforzábamos a nivel de suspensión, mirábamos la caja se adaptaban esas cosas el diseño, no podíamos intervenir en los diseños pero sí en la adaptación y lo hacíamos como inclusive como responsables de la marca en el país.

Si ves por ejemplo, el tema del Logan, lo que le pasa a Logan a sido un éxito en ciertos mercados, por que se pensó en relación al cliente, entonces ha sido el vehículo mas vendido en Rusia, en Rumania, en Colombia también no le ha ido mal. Renault tiene productos pensados para segmentos de hasta gamas muy interesantes, productos deportivos y demás y pues está tomando una línea de tendencia que es cierto no es muy antigua, es una línea de tendencia nueva donde los centros de tecnología, los Renault technologie RTX existe uno en cada región, existe uno en Corea, existe otro en Rumanía, el otro en Francia que ha estado toda la vida y existe en Brasil, para que empiece un proceso de desarrollo sobre las necesidades del producto de cada región. Yo creo que eso es un tema que viene cambiando y viene cambiando fuertemente.

LMT: ¿Qué ventajas tiene ser una planta cien por ciento Renault?

MP: Bueno pues como todo tiene cosas muy buenas y cosas que no lo son, pero hay unas muy significativas, el hecho de que tú seas de una sola marca implica que puedes tener un mayor sentido de pertenencia sobre esa marca y que al mismo tiempo se pueda desarrollar un proceso más fuerte de transferencia de tecnología de respaldo de la marca pues finalmente nosotros siempre éramos un bicho raro en el mundo Renault, cada que nos íbamos a una formación nos mostraban una cosa pero había otra pero que con recelo, pero es que ustedes son Toyota cierto, ahorita uno llega y ya se ve Sofasa como una cosa rara, sino que muestra su carnet y es atendido y es tratado como un funcionario Renault.

Segundo, que podemos entrar a interactuar como un actor consolidado entre la estrategia y no como un tema que debemos ser analizado como casos especiales, sencillamente somos una planta mas del mundo Renault que debe ser competitiva, productiva y que debe ganarse proyectos, pero ya no existe una versión especial la cual se deba fijarse, eso significa que tenemos como todo el sello de reconocimiento por parte de Renault.

El otro tema, pues es un tema que soportes y apoyos se pueden dar de una forma mucha más clara desde el punto de vista que ya no existe esa barrera, entonces nos pueden dar digamos ustedes Renault usted es mío lo vamos a apoyar o no lo

vamos a apoyar, pero es una cosa ciento por ciento yo diría que eso puede ayudar mucho a la claridad sobre el tema de trabajo con los interlocutores, con los que en Renault lo llaman los *metier*, con la posibilidad de trabajo a futuro.

Tiene pues otra serie de elementos y es poder acceder a decidir nuestro portafolio de productos, pues mirémoslo en un panorama ya global, nosotros siempre teníamos una ventaja de ser Toyota, pues teníamos unos vehículos muy rentables, pero al mismo tiempo eso hacía que ciertas condiciones sobre los portafolios de productos no se podrían aplicar porque teníamos otra gama aquí, porque éramos otra empresa y yo diría que si algo está haciendo el mundo Renault es mirar donde hay buenas prácticas y donde está el tema mejor posicionado en los diferentes componentes de la cadena productiva o de la administración y el manager y en ese sentido digámoslo nosotros tenemos ventajas que permiten que esta planta sea reconocida por unos elementos a nivel de todas las plantas del mundo si, puede que seamos pequeños pero somos una planta eficiente, productiva, comprometida con el mejor ambiente de trabajo que existe en Renault y eso demuestra muy buenos resultados, entonces eso pueda ser que nos miren de una forma más abierta y que podamos tener sentido de pertenencia.

Esto es un tema muy importante, Sofasa es la marca aquí en Colombia y la gente nunca perderá eso si, pero el hecho de decir bueno ya somos parte de una multinacional también hace que se desarrolle ciertas cosas en la gente, tengo una identidad Renault también pues al final sirve para defender el tema de imagen de marca para tener un mejor conocimiento de los productos, tener acceso a mas información, poder tener digamos un compromiso sobre la marca, eso va a poder tener unas posibilidades de identidad de la gente mucho mas fuerte mas consolidado de lo que teníamos antes.

LMT: Mauro otra pregunta, pues que se me hace, de pronto desde el punto de vista de Recursos Humanos ustedes tienen planeado hacer un posicionamiento en los empleados de la marca Renault, porque cuando yo tuve las entrevistas la gente al igual valoraba mucho a Renault, pero yo sentía que tenía mucha admiración y mucha valoración por Toyota y desde un punto de vista sentían nostalgia que Toyota se fuera o dejar de pertenecer a ese grupo, como rescatar lo bueno de Renault para que todos nos sintamos “que tan rico ya somos Renault cien por ciento” y mirar todas las ventajas que me acabaste de enunciar

MP: Yo también siento nostalgia de que Toyota se vaya, eso es indiscutible, todos las sentimos pues pertenecemos a la compañía líder a nivel mundial nos enseñó muchas cosas, nos permitió tener lo que tenemos, pero en algún momento ya nos abandono. Si desde el año pasado venimos configurando una campaña de comunicaciones, que es una campaña diseñada y pensada para que nos

familiaricemos con el mundo Renault, si tú ves el cambio que han tenido los cinco minutos, el cambio que ha tenido las carteleras y la intranet

LMT: Si es mas amarillito, mas Renault.

MP: Si es más amarillito, pero al mismo tiempo te va mostrando todo el potencial de ser parte de un grupo internacional y que ya no somos Colombia, somos parte de todo el grupo a nivel internacional y que ya no hablamos de las ventas en Colombia sino de las ventas de todo el mundo, de la rentabilidad en todo el mundo, de los productos que tenemos, o del orgullo de marca que debemos sentir por que nos ganamos un premio, o porque logramos lanzar un producto, eso lo venimos haciendo como una estrategia corporativa, pero igual lo que tú dices tienes toda la razón, es un punto en el cual nosotros como funcionarios de RENAULT debemos aceptar el tema del cambio, entender bien la nueva dinámica que se va a generar al rededor nuestro y sobre eso estamos diseñando un esquema de trabajo, de reinducción a la compañía y este año lo lanzaremos e implicará que la gente vuelva por ejemplo a conocer la planta, hay gente que no han ido nunca y hay otros que fueron y hay otros que por más que hayan ido ya no la van a reconocer, porque ha cambiado muchísimo, el hecho de no tener la línea de TOYOTA y que vean que eso está lleno de contenedores y que lo hemos utilizado como zona de bodegas o que hemos transformados los pórticos o que la línea ya no existe, es importante que la gente vuelva a conocer y en ese mismo contexto pues vamos a darle a la gente una visión de lo que es el Grupo RENAULT, de sus ventajas, pues es un trabajo que vamos a desarrollar durante todo este año.

ANEXO D: MATRIZ INFLUENCIA DEPENDENCIA

Para contextualizar sobre esta matriz, se utilizaron algunos párrafos que explicaron en qué consiste, retomando lo encontrado en un documento de la Secretaría Técnica de Planificación del Paraguay.

Con esta Matriz se valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás.

Requisitos básicos

Los dos requisitos principales son:

- Tener establecido el problema central que luego se expresa en términos de objetivo general.
- Contar con una visión de desarrollo proyectada en el largo plazo.

Procedimiento

El primer paso es determinar cuáles serían los factores que pueden tener influencia sobre la visión anteriormente planteada. Se puede utilizar la técnica de mapas mentales para determinar estos factores y posibilitará el establecimiento de un panorama del sistema que incluya los factores mayores y menores, entre los que se encuentren algunos relacionados a las instituciones, a los factores y los factores de carácter natural.

Posteriormente, se efectúa una selección de factores. Esta selección permite establecer los factores que se supone describen de la mejor manera posible el sistema en consideración.

Los factores de influencia ya definidos se registrarán en la Matriz en forma de términos clave. Cada factor corresponde a una letra. La secuencia no es importante.

Una de las formas de hacerlo, es planteándose, una y otra vez, la pregunta:

- ¿Existe una influencia directa del factor A en el factor B? Si la respuesta es "No", registre un "0" en el campo correspondiente. Si es "Si", pase a la pregunta siguiente:

- ¿Es esta influencia más bien intensa, media o débil? Registre 3, 2 ó 1 en el campo correspondiente, respectivamente.

La influencia de un factor en sí mismo no se investigará.

Para el análisis de la influencia partimos siempre del estado actual, no de una situación futura, deseada o imaginaria.

Se debe procurar que todos concuerden a través del debate en una valoración clara e inequívoca.

Con frecuencia, en el curso de la discusión, el sentimiento subjetivo se desplaza hacia lo que es "débil", "medio" o "intenso". Por lo tanto, vale la pena buscar al comienzo un ejemplo de una relación débil típica y una relación intensa, para "calibrar" mejor a los participantes de la discusión.

Después de completar los campos correspondientes de la Matriz de Influencia, añadiremos los números en la línea vertical y horizontal y obtendremos para cada factor lo siguiente:

- La Suma activa (SA): Indica la intensidad de la influencia del factor en el sistema global en relación a los otros.
- La Suma pasiva (SP): Indica la intensidad (relativa) que tienen los demás factores del sistema sobre el factor.

La última línea de cada factor contiene el producto de la suma activa y de la suma pasiva. Para el paso siguiente nos ayudará el dibujar la estructura de efectos.

Indicaciones para el trabajo con grupos

El moderador se encargará de la orientación del pensamiento. El será el responsable de formular las preguntas indicadas anteriormente ("¿Existe una influencia directa de xx en yy?"), nombrando siempre los factores con su definición completa, ya que de lo contrario, puede perderse rápidamente su significado durante la discusión.

Los valores numéricos a calcular para la intensidad de la influencia no deben determinarse mediante votación o cálculo matemático de valores medios. Más bien debe efectuarse una breve discusión sobre el contenido que lleve a un consenso, por lo tanto, los miembros del grupo se ponen de acuerdo sobre una visión común del sistema.

Calcular el tiempo necesario: de 10 factores se obtienen 90 vínculos de influencia. Si cada discusión dura sólo 2 minutos, son necesarias 3 horas de trabajo. Sin embargo, la realidad indica que pueden realizarse múltiples vínculos en cuestión de segundos.

ANEXO E: RESULTADOS DE LAS MATRICES INDIVIDUALES

En este anexo se podrán encontrar los resultados de las matrices individuales de cada una de las personas que fueron consultadas para seleccionar los elementos más importantes que debe Recursos Humanos de la organización seguir trabajando para así no perder lo aprendido de Toyota.

Germán Camilo Calle

Influencia sobre: de:	JIT	KAIZEN	Eliminación de mudas	5 S	Gemba	Planificacion	Genchi gembutsu	SA
JIT		0	2	1	1	3	1	8
KAIZEN	3		3	3	2	2	2	15
Eliminación de mudas	1	3		3	1	3	1	12
5 S	2	2	3		2	1	2	12
Gemba	3	3	3	3		3	3	19
Planificacion	3	2	3	2	3		0	13
Genchi gembutsu	3	3	3	3		3		15
SP	15	13	17	15	10	15	9	
SA - SP	120	195	204	180	190	195	135	

Mauricio Pino

Influencia sobre: de:	JIT	KAIZEN	Eliminación de mudas	5 S	Gemba	Planificacion	Genchi gembutsu	SA
JIT		0	3	2	0	3	0	8
KAIZEN	2		3	3	3	1	3	15
Eliminación de mudas	2	1		3	0	1	3	10
5 S	1	1	3		1	1	3	10
Gemba	2	2	2	2		2	1	11
Planificacion	3	3	2	1	3		3	15
Genchi gembutsu	3	3	2	3	3	3		17
SP	13	10	15	14	10	11	13	
SA - SP	104	150	150	140	110	165	221	

Mario Javier Gómez

Influencia sobre: de:	JIT	KAIZEN	Eliminación de mudas	5 S	Gemba	Planificacion	Genchi gembutsu	SA
JIT		1	1	1	1	3	1	8
KAIZEN	2		3	2	2	2	2	13
Eliminación de mudas	3	3		2	2	2	2	14
5 S	1	3	2		2	2	2	12
Gemba	1	2	2	1		1	2	9
Planificacion	3	2	2	1	1		2	11
Genchi gembutsu	1	2	2	1	1	2		9
SP	11	13	12	8	9	12	11	
SA - SP	88	169	168	96	81	132	99	

Pablo Arango

Influencia sobre: de:	JIT	KAIZEN	Eliminación de mudas	5 S	Gemba	Planificacion	Genchi gembutsu	SA
JIT		1	3	2	2	3	2	13
KAIZEN	3		3	3	3	2	3	17
Eliminación de mudas	2	3		3	2	2	2	14
5 S	2	3	2		3	2	2	14
Gemba	1	2	1	1		1	3	9
Planificacion	3	3	2	1	3		3	15
Genchi gembutsu	1	2	1	1	3	1		9
SP	12	14	12	11	16	11	15	
SA - SP	156	238	168	154	144	165	135	

GLOSARIO

AUTOCONTROL – JIDOKA: establece los parámetros óptimos de calidad en el proceso de producción.

AUTOMANTENIMIENTO: concentrar las tareas más específicas en los especialistas del mantenimiento para detectar los fallos antes de que se conviertan en avería, formar a los operarios en las tareas de automantenimiento y mejorar los equipos.

CALIDAD TOTAL: proceso permanente de mejora del producto o de los servicios de una empresa, a los efectos de satisfacer las exigencias de sus clientes, buscando de esa manera un mejoramiento de la competitividad y rentabilidad de la empresa.

5 s: Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar.

CONVENIO AUTOMOTOR ANDINO: Firmado entre Venezuela, Colombia y Ecuador, con el fin de aprovechar mejor el mercado andino y sentar las bases para un mayor desarrollo del sector en la subregión.

CORE DEL NEGOCIO: Cuando la empresa define su visión como elemento guía en la marcha de las operaciones, cuando busca establecer con precisión dónde quiere llegar y cómo, y transmitirlo a todos sus miembros.

ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS (MUDAS): los recursos (personas, máquinas, materiales) en cada proceso agregan valor o no lo hacen. Muda hace referencia a cualquier actividad que no agregue valor. Muda de transporte (Gran movimiento de materiales o productos no agrega valor).

GEMBA: Significa lugar donde se añade valor al producto, donde se genera la solución de los problemas, y por tanto, donde continuamente surgen mejoras.

GENCHI GEMBETSU: Significa el lugar específico, o el área específica donde sucede algo.

JIT: literalmente quiere decir "Justo a tiempo". Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción.

JOINT VENTURE: es un tipo de alianza estratégica, y supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes).

KAIZEN: Es un "cambio para mejorar" o "mejoramiento"; o el uso común de su traducción al castellano es "mejora continua" o "mejoramiento continuo".

KANBAN: Sistema que controla el flujo de recursos en procesos de producción a través de tarjetas, las cuales son utilizadas para indicar abastecimiento de material o producción de piezas.

PACTO COLECTIVO: convenio entre la empresa y los trabajadores, en los cuales se regulan las relaciones y se establecen una cantidad de beneficios.

PLANIFICACIÓN: diseñar los procesos de trabajo a fin de alcanzar un flujo continuo con un alto valor agregado.

TROPICALIZACIÓN: aun no siendo una palabra conocida por la Real Academia de la Lengua, se usa en el argot de los empleados de SOFASA.

BIBLIOGRAFIA

ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU y otros. Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Editorial Serie empresarial. Pág. 91 – 115
7 163 – 186.

GOMEZ DE MARTINEZ, Rosa y otros. Análisis sistémico: El método Sinfonía. Secretaria técnica de Planificación. Paraguay. Pág. 3 – 6.

MUÑOZ ROMÁN Pablo. El Estilo Toyota. La gestión japonesa de la excelencia. 2007.

PÉREZ DELARAY Minsal; RODRÍGUEZ, PEREZ Yudit. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento ACIMED, sep2007, Vol. 16 Issue 3, p1, 13p, 1 chart; Language: Spanish

Revista DINERO, Separata 5000 empresas. Junio 6 de 2008.

VELEZ, VILLEGAS, FLORES y otros. Estudio longitudinal de los procesos de implantación de TPS en una empresa del sector automotriz (SOFASA) 1y la dinámica de cambio seguida (Trabajo de investigación). EAFIT. 129 pág.

<http://www.empresariosenaccion.us/print.php?nid=239&origen=1>. Julio 2008.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2652167>. Julio 2008.

<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>. Julio 2008.

<http://www.monografias.com/trabajos13/tesis/tesis.shtml>. Julio 2008.

<http://www.monografias.com/trabajos7/aplo/aplo.shtml?relacionados>. Julio 2008.

<http://www.monografias.com/trabajos10/deor/deor.shtml?relacionados>. Julio 2008.

<http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>. Julio 2008.

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm>

<http://www.nerv.es/blog/las-10-leyes-de-la-simplicidad/> Noviembre 2008

<http://internalcomms.com.ar/las-10-leyes-de-la-simplicidad/> Noviembre 2008

<http://www.versvs.net/anotacion/leyes-de-la-simplicidad> Noviembre 2008

http://girona.ikaroo.es/index.cfm?pagina=ciberteca/articulo_view.cfm&id_categoria=187&id_ciberteca=1801 Enero de 2009

<http://sabiavida.wordpress.com/2008/12/14/el-metodo-TOYOTA/> Enero de 2009

<http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/EI%20ModeloTOYOTA%20-%20Jefrrey%20Liker.pdf> Enero de 2009

<http://miquel-de-luis.blogspot.com/2008/08/el-mtodo-TOYOTA.html>

<http://www.monografias.com/trabajos16/teorias-jit/teorias-jit.shtml#quees> Enero de 2009

<http://www.tec.com.mx/aplicaciones/twiki/pub/Mwp517/DocFase4VersionUnica/KanbanWebInformation.doc> Enero de 2009

<http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

<http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml#ELIMINAR> Enero de 2009

http://www.wikilearning.com/monografia/manufactura_esbelta-verificacion_de_proceso_jidoka/12502-12 Enero de 2009

http://es.kaizen.com/fileadmin/kaizen_es/DATA/Documents/Forum/Kaizen_Forum_Mayo_2007.pdf Enero de 2009

http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo. Enero de 2009

<http://www.geocities.com/neuggim27/casgem.htm> Enero de 2009

<http://www.monografias.com/trabajos16/teorias-jit/teorias-jit.shtml#calidad> Enero de 2009

http://expertos.monografias.com/home.asp?tip=usu&item=pregunta&id=5&id_item=99131&idr=81689 Enero de 2009

<http://hi5.hn/blogs/TOYOTA/> enero de 2009

http://web.mac.com/pablo_munoz/IA%2B/mcom_files/EI%20estilo%20TOYOTA.pdf enero de 2009

<http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/articulos/2004/11/28888.php>.

[http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=COMPLETELY%20KNOCKED%20DOWN%20\(CKD\)](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=COMPLETELY%20KNOCKED%20DOWN%20(CKD)) Febrero de 2009.

<http://encolombia.com/medioambiente/hume-decreto1228697.htm> Febrero de 2009.

<http://www.comunidadandina.org/normativa/tratprot/acuerdo.htm> Febrero de 2009.